

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**В. С. КОРЖОВ**

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Курс лекций  
для студентов специальности 1-25 01 03  
«Мировая экономика»**

Гомель 2011

УДК 65.0  
ББК 65.298.1-21  
К 66

Рецензенты: А. А. Казушик, канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и управления предприятием Гомельского государственного университета им.  
Ф. Скорины;  
Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 декабря 2009 г.

**Коржов, В. С.**

К 66      Международный менеджмент : курс лекций для студентов специальности 1-25 01 03 «Мировая экономика» / В. С. Коржов. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011. – 104 с.

ISBN 978-985-461-817-3

УДК 65.0  
ББК 65.298.1-21

**ISBN 978-985-461-817-3**

© Коржов В. С., 2011  
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011

## ВВЕДЕНИЕ

Растущая глобализация экономики стимулирует процесс развития мирового рынка, взаимосвязи национальных хозяйств. Это вызывает потребность становления теории и практики международного менеджмента. В связи с этим возникла необходимость в специалистах по международному деловому сотрудничеству. Курс лекций «Международный менеджмент» позволит студентам усвоить основы управления международной деятельностью организации, изучить тенденции современного международного бизнеса.

В данном курсе излагаются теория и практика управления международными экономическими отношениями, даны методологические и методические аспекты международного бизнеса. Целями дисциплины являются следующие:

- ознакомление с формами и направлениями международного сотрудничества;
- изучение особенностей управления в международной компании;
- усвоение особенностей организационной культуры и коммуникационных процессов в международном менеджменте;
- ознакомление с особенностями международного менеджмента персонала.

Курс «Международный менеджмент» позволяет изучить основы управления экономическими отношениями между субъектами хозяйствования разных стран, организационную структуру управления внешнеэкономической деятельностью субъектов хозяйствования; отработать навыки осуществления внешнеэкономической деятельности организации.

Освоение данной дисциплины поможет студентам развить самостоятельность, творчески подходить к решению практических задач управления внешнеэкономическими отношениями.

При изучении курса «Международный менеджмент» студентами рассматриваются виды международных экономических связей, организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью субъектов хозяйствования, процесс выработки стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, зарубежный опыт организации и управления внешнеэкономической деятельностью компаний.

Курс построен следующим образом: сначала рассматриваются вопросы организации внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования, а затем вопросы управления деятельностью на международном рынке.

Главная цель дисциплины заключается в формировании у студентов представлений и знаний о системе управления внешнеэкономической деятельностью организаций. Выделяют следующие задачи курса:

- выработка навыков и умений управленческой деятельности в международных экономических отношениях;
- изучение основополагающих идей управления внешнеэкономической деятельностью организации;
- освоение системного характера управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

Методика преподавания строится на сочетании лекций с активными формами обучения и самостоятельной работой студентов. К активным формам относятся следующие виды учебных занятий:

- семинары и дискуссии по общим проблемам управления;
- деловые игры по наиболее важным видам управленческих работ;
- тестирование;
- занятия, на которых рассматриваются сложные управленческие ситуации и варианты их решения.

Знание основ международного менеджмента дает важнейшие конкурентные преимущества для любой организации, повышает квалификацию специалиста по внешнеэкономической деятельности. Данный курс позволяет изучить опыт управления крупными международными компаниями, использовать опыт управления внешнеэкономической деятельностью на предприятиях Республики Беларусь.

## 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1. Сущность и содержание международного менеджмента

#### *1.1.1. Сущность международного менеджмента, его характерные черты*

Международный менеджмент можно рассматривать с нескольких позиций:

- как *глобальный (общий) менеджмент*, используемый менеджерами во всем мире при реализации своих функций;
- как *управление международной деятельностью организации*;
- как *управление деятельностью международной компании*.

Каждый из подходов имеет право на существование, свои достоинства и недостатки.

*Международный менеджмент* представляет собой управление деятельностью организации на международном рынке с использованием конкурентных преимуществ, при ведении бизнеса в другой стране.

Базовыми категориями международного менеджмента являются абсолютные и относительные преимущества организации и их эффективное использование в процессе международной деятельности.

*Абсолютные преимущества* представляют собой преимущества предприятия по сравнению с конкурентами в организации производства, производительности труда, качестве продукции, эффективности производства. Данные преимущества позволяют развивать экспортный потенциал субъекта хозяйствования, осуществлять экспорт товаров в другие страны.

*Относительные преимущества* основаны на природно-климатических условиях работы, позволяют организации создать более эффективное производство товаров по сравнению с конкурентами.

На основании этого и формируется экспортный потенциал субъекта хозяйствования, т. е. возможность экспортировать определенную продукцию.

Развитие международного сотрудничества потребовало учета стандартов, принятых на международных рынках. Поэтому международный менеджмент предусматривает изучение правовых, технических, этических, моральных, культурных норм, действующих в разных странах.

Международная деятельность организации может осуществляться в разных формах:

- *международного договора*, представляющего собой регламентацию оговоренных обязательств, порядок использования авторского права, товарного знака, патента;
- *международной кооперации* (в виде поставок сырья, комплектующих в другую страну);
- *совместного производства*, когда между организациями заключается соглашение о распределении прибыли, полученной от совместной деятельности;
- *передачи другой компании ноу-хау* в области менеджмента, организации производства, технологии;
- *франчайзинга* (выдача зарубежной компании лицензии на производство продукции под своей торговой маркой);
- *международной торговли*;
- *стратегического альянса* (в виде формального или неформального объединения ресурсов организаций для достижения общей цели);
- *международной компании*, имеющей подразделения в разных странах.

Таким образом, под *международным менеджментом* понимают теорию и практику руководства организацией в условиях международной деятельности в сфере экспорта, импорта, обмена технологиями.

### ***1.1.2. Цели, задачи и особенности международного менеджмента***

*Международный менеджмент* является более сложным, чем внутриорганизационный менеджмент, так как требует приспособления производства и сбыта продукции к иностранному потребителю в разных странах, изучения зарубежных рынков.

Основная специфика международного менеджмента состоит в необходимости учета особенностей осуществления бизнеса в разных странах, различий в персонале, разном отношении к инновациям.

Международный менеджмент должен учитывать уровень развития страны, национальные традиции, особенности спроса.

*Различия в персонале* заключаются в том, что у разных наций разные приоритеты, ценности, потребности, интересы. Эти моменты и нужно учитывать в процессе международной деятельности.

*Разная информационная база* основана на различиях ведения бизнеса, делового языка, системы коммуникаций.

*Отношение к инновациям* отличается у разных наций (есть консервативные страны и страны, где доброжелательно относятся к инновациям).

Исходя из этого международный менеджмент имеет следующие особенности:

- специфику условий осуществления (необходимость учета правовых и культурных особенностей разных стран, разных регионов);
- необходимость учета национальных особенностей и стереотипов поведения, влияющих на международный бизнес;
- разные отношения к инновациям, консервативный или положительный подход к ним;
- проблемы коммуникаций, языковой барьер;
- различия в групповой динамике, принятии управленческих решений, отношениях между руководителями и подчиненными.

Теория и практика международного менеджмента позволяют преодолевать эти трудности, обеспечить успешность функционирования организации в международном бизнесе.

*На уровне государства* международный менеджмент строится на следующих принципах:

- взаимосвязи экономических и политических факторов;
- оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления международной деятельностью организации;
- планового ведения внешнеэкономической деятельности;
- материальной и моральной заинтересованности организаций в эффективной внешнеэкономической деятельности.

На уровне организации принципы международного менеджмента следующие:

- экономическая эффективность внешнеэкономической деятельности;
- учет особенностей страны, с которой сотрудничает организация;
- плановость внешнеэкономической деятельности организации.

Основной целью международного менеджмента является обеспечение прибыльности в деятельности организации, которая в дальнейшем трансформируется в более мелкие цели:

- снижение риска международных операций;
- организация ритмичной и стабильной работы предприятия;
- более полное использование всех производственных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых).

Для достижения указанных целей организация должна решить следующие задачи:

- комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды;
- выбор организационных форм осуществления зарубежных операций;
- формирование многонациональных коллективов организаций;
- разработка стратегии завоевания и удержания нового рынка;
- определение направлений перестройки работы организации.

### **1.1.3. Функции международного менеджмента**

Управленческий процесс по разработке комплекса мероприятий во внешнеэкономической деятельности включает выполнение основных функций менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля).

*Планирование* предполагает выработку стратегии развития субъекта хозяйствования и проведение мер по ее реализации. Планирование международной деятельности позволяет выработать стратегию международного бизнеса.

*Организация* как функция менеджмента позволяет выработать организационную структуру управления внешнеэкономической деятельностью, а также совокупность действий по ее осуществлению. Каждый субъект хозяйствования самостоятельно вырабатывает организационную структуру управления внешнеэкономической деятельностью.

*Мотивация* – это совокупность мер по побуждению организации и отдельных работников к реализации намеченных мер. Мотивация внешнеэкономической деятельности включает разработку систем стимулирования персонала, использование внутренних мотивов для побуждения развития внешнеэкономической деятельности.

*Контроль* представляет комплекс мер по сопоставлению достигнутых результатов с запланированными. В международном менеджменте контроль имеет свою специфику, так как нужно обеспечить согласованную деятельность всех подразделений организации, находящихся в разных странах.

Международный менеджмент предусматривает реализацию следующих специальных функций:

- оценки перспективы деятельности организации на внешнем рынке;
- подготовки и принятия соответствующих управленческих решений по выходу организации на внешний рынок;
- выработки методов выхода организации на внешний рынок, оценки потенциального потребителя продукции, услуг;
- разработки программы международного маркетинга;
- оценки перспектив организации в области международного сотрудничества и угроз, которые могут возникнуть.

Конкретные функции международного менеджмента могут включать проведение мер по обеспечению современной упаковки товара, осуществление рекламы товара, налаживание связей с иностранными покупателями, брокерами, участие в биржевой торговле, аукционах, ярмарках-выставках.

Выход на международный рынок должен основываться не только на текущих интересах, но и отвечать долгосрочным целям организации.

### **1.1.4. Международный менеджмент и международный бизнес**

Бизнес как предпринимательская деятельность может осуществляться и в международном масштабе. Под *международным бизнесом* понимают деловые взаимодействия компаний разных стран, направленные на получение прибыли из преимуществ международных операций.

Выделяют следующие составные элементы международного бизнеса:

- доход от продажи товаров в другой стране;
- производство продукции в других странах;
- предоставление услуг в других странах.

К особенностям международного бизнеса относятся следующие:

- доступность и всеобщность (возможность участвовать в бизнесе даже начинающих предпринимателей);
- ступенчатость развития (связана с поступательным ростом бизнеса);

- глобальность технологий (особенно это касается информационных и производственных технологий). Обычно национальный бизнес перерастает в международный по следующим причинам:
- необходимость появления экономических возможностей доступа к новым рынкам и новым ресурсам;
- появление организационных возможностей взаимообогащения в области теории и практики бизнеса;
- развитие технологических возможностей использования высоких нанотехнологий, осуществления бизнеса по-новому.

Современный международный бизнес действует в условиях глобального рынка, характеризуется взаимопроникновением культур, технологий.

### ***1.1.5. Международный менеджмент в условиях глобализации экономики***

Международные экономические отношения между странами развиваются на базе международного разделения труда, которое основывается на следующих предпосылках:

- неравномерности распределения природных и трудовых ресурсов;
- различиях в научно-техническом потенциале разных стран;
- разных природно-климатических условиях деятельности, что способствует специализации стран на производстве определенной продукции;
- глобализации экономики.

Все страны, участвующие в международном сотрудничестве, получают экономическую выгоду. Развитие международных экономических отношений ведет к созданию единого мирового экономического комплекса, глобализации.

Под *глобализацией* понимают процессы свободного движения товаров, информации, людей в масштабах планеты. Глобализация имеет сильные и слабые стороны. К ее сильным сторонам относятся следующие:

- субъектам хозяйствования доступны достижения техники, технологии, другие рынки;
- потребителям доступны новые товары и услуги;
- глобализация способствует ускоренному росту валового внутреннего продукта в странах;
- формируется единый мировой научно-технический комплекс.

Однако глобализация имеет и слабые стороны:

- углубляется неравномерность в развитии отдельных стран, усиливается разница в уровне жизни населения разных стран;
- происходит унификация культур, исчезновение национальных культур и насаждение американского образа жизни, так как США является самой экономически развитой страной;
- проблемы, возникающие в США, перерастают в мировые;
- формируется однополярный мир.

Для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования необходимо повышать роль предприятий в международных экономических отношениях.

Цель проводимых в Республике Беларусь экономических реформ состоит в создании реальных рыночных условий хозяйствования, охватывающих и внешнеэкономическую деятельность. Только в таких условиях возможны нормальные рыночные отношения между субъектами хозяйствования других стран.

В республике формируется социально ориентированная рыночная экономика, которая предусматривает активное участие государства в хозяйственной деятельности предприятий. В этих условиях проблема заключается в нахождении оптимального соотношения между государственным регулированием и свободой субъектов хозяйствования. Государство устанавливает нормы взаимоотношений между организациями, способствует развитию внешнеэкономического потенциала, оптимизирует структуру внешнеэкономического комплекса.

В настоящее время в Республике Беларусь проводится политика сотрудничества с разными странами, и актуальной проблемой является реализация положительных сторон глобализации.

## **2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА**

### **2.1. Формы и направления международного сотрудничества**

#### ***2.1.1. Формы корпоративной интеграции в международном сотрудничестве***

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные формы сотрудничества, к числу которых относятся следующие:

- *лицензионный договор* (использование другими компаниями авторского права, товарного знака, патента);

- *совместное производство* (между предприятиями заключается не только договор на поставку комплектующего изделия одним из зарубежных партнеров, но и соглашение о распределении прибыли в конце года за реализованную продукцию);
- *контракт-менеджмент* (передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента);
- *франчайзинг* (выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической помощи);
- *стратегический альянс* (формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения конкретных задач);
- *многонациональная компания* (в компании используется капитал разных стран, подразделения находятся в 5 и более странах).

За счет международного сотрудничества достигаются следующие цели:

- осуществляется доступ к новым рынкам, преодолеваются государственные торговые и инвестиционные барьеры;
- осуществляется доступ к новым источникам ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технологических, организационных);
- реализуются конкурентные преимущества компании;
- экономятся затраты за счет расширения масштабов производства, повышения эффективности использования ресурсов;
- снижается риск производственной деятельности.

В современных условиях можно выделить следующие виды международного сотрудничества:

- *альянсы горизонтального типа* (объединяются компании, занимающиеся производством или сбытом однородных товаров);
- *альянсы вертикального типа* (объединяются компании, поставляющие другим организациям комплектующие изделия или услуги);
- *альянсы по дистрибуции* (долгосрочное сотрудничество с дистрибьюторами или потребителями продукции);
- *перспективные диверсифицированные альянсы* (объединяются организации не связанных между собой отраслей, между которыми существуют потенциально размытые границы).

### **2.1.2. Многонациональная компания. Совместное предприятие**

В последние годы многонациональные компании стали важнейшим элементом развития мировой экономики. Данные компании, с одной стороны, являются продуктом быстроразвивающихся международных экономических отношений, с другой – сами представляют собой мощный механизм воздействия на эти отношения.

К началу XXI в. в мире действовали более тысячи многонациональных компаний.

Выделяют следующие отличительные черты многонациональных компаний:

- объем годового оборота составляет свыше 100 млн долл. США;
- филиалы находятся не менее чем в 5 странах;
- продукция реализуется за пределами стран-резидентов.

Самыми большими транснациональными компаниями являются «Роял», «Дженерал моторз», «ИБМ».

В многонациональных компаниях и капитал имеет международный характер. В многонациональные компании объединены национальные компании разных стран.

Различают следующие причины создания международных компаний:

- интернационализация производства;
- экономическая эффективность от слияния национальных компаний;
- компьютеризация производства, необходимость обмена информацией;
- глобализация спроса;
- унификация и объединение мирового сообщества;
- усиление конкурентной борьбы.

К целям создания международных компаний относятся следующие:

- расширение рынков сбыта;
- повышение уровня конкурентоспособности продукции компании;
- повышение уровня рентабельности производства;
- использование достижений научно-технического прогресса разных стран в области производства;
- увеличение объемов экспорта-импорта;
- обеспечение производства сырьевыми материалами.

Все указанные факторы обуславливает быстрый рост международных компаний.

### **2.1.3. Направления развития международного сотрудничества**

Важнейшим источником эффективного функционирования международных компаний является международное производство. Под *международным производством* понимают систему размещения по всему миру производственного процесса, позволяющего использовать преимущества сокращения затрат на производство, сбыта продукции, возможности логистики.

Интегрированное международное производство представляет собой выпуск продукции за рубежом под контролем головной компании.

Инструментом управления интегрированным международным производством является международный менеджмент.

Развитие конкуренции на международном рынке способствует объединению международных компаний в более крупные конгломераты. Стимулами объединения выступают следующие факторы:

- ослабление ограничений в сфере свободы предпринимательства;
- приватизация государственных предприятий;
- укрепление валютного союза в рамках Европейского Союза;
- либерализация правовых норм по приобретению собственности на территории других стран;
- объединяющиеся компании обладают взаимодополняющими ресурсами.

Для развития международного сотрудничества развиваются партнерские связи между компаниями.

*Партнерские связи* – договорные отношения, которые устанавливаются между двумя и более зарубежными организациями. Форму партнерских связей предлагает одна из сторон. Вторая сторона должна дать согласие на это предложение.

По содержанию партнерские связи могут быть в сфере производства, товарообмена, финансовых отношений.

В **сфере производства** партнерские отношения выступают в виде производственной кооперации, совместного производства, франчайзинга, лицензирования, концессии, толлинга.

*Производственная кооперация* – это форма сотрудничества, когда каждый из партнеров выполняет свою долю работ в рамках единого производственного процесса.

При *совместном производстве* каждая организация участвует своим имуществом в производстве материальных ценностей, выполняя определенный круг работ. Между организациями заключается соглашение. По итогам года прибыль распределяется между участниками, в зависимости от внесенного вклада в общие результаты.

*Франчайзинг* представляет собой форму сотрудничества, когда головная компания заключает договор с небольшой организацией о предоставлении ей права на выпуск и сбыт определенных товаров под своей торговой маркой. За эту услугу малая организация платит головной компании 2–3% от полученной прибыли.

*Лицензирование* используется организацией, обладателем каких-либо прав, при передаче прав на постоянное или временное пользование другой организации ноу-хау, промышленный образец, изобретение.

*Толлинг* – работа организации на давальческом сырье зарубежной компании.

*Концессия* – договор зарубежной компании с государством об аренде или использовании природного месторождения.

Формами сотрудничества в **сфере товарообмена** являются следующие:

- *встречная торговля* (достигается баланс в поставках товаров между странами); разновидностью встречной торговли выступает бартер (натуральный обмен);
- *коммерческая триангуляция* (в бартерном обмене участвуют три и более сторон);
- *сделка* (между поставщиком и потребителем может быть обычная, форвардная (срочная), с предоплатой или отсрочкой платежа).

В **сфере финансовых отношений** различают следующие формы сотрудничества:

- *факторинг* (компания покупает дебиторскую задолженность у национальной организации к зарубежной компании);
- *коммерческий трансферт* (открываются счета в банках других стран на определенную сумму, на которую приобретается продукция этих стран).

Все рассмотренные формы экономических связей позволяют более полно использовать потенциал организаций, создают предпосылки для длительных и устойчивых связей между предприятиями разных стран.

Дальнейшее развитие международного производства будет происходить по следующим направлениям:

- совершенствование управления, заключающее в себе выбор оптимальной структуры управления и контроля;
- организация производства и сбыта продукции, включающая в себя формы вертикальной интеграции производственных процессов и функциональную специализацию;
- определение географических направлений деятельности, связанное с размещением производств на территории других стран.

#### **2.1.4. Формы международного научно-технического сотрудничества**

В современных условиях способность компании к технологическим нововведениям становится важнейшим фактором ее конкурентоспособности.

*Технологическая политика организации* – это набор принципов и действий по выбору, разработке и внедрению в производство новых продуктов и технологических процессов.



Различают следующие задачи технологической политики компании:

- мониторинг научно-технических достижений;
- стимулирование постоянного роста квалификационного уровня персонала;
- формирование организационной структуры предприятия, обеспечивающей непрерывность инновационного процесса;
- координация и обеспечение согласованности действий различных подразделений.

Самостоятельно разработать все элементы технологической политики компании в современных условиях невозможно. Поэтому развивается сотрудничество с другими компаниями. Такое сотрудничество превращается в важную составляющую корпоративной стратегии.

*Международное научно-техническое сотрудничество* – это форма отношений двух и более компаний разных стран по проведению научно-технической деятельности. Данное сотрудничество может быть в форме:

- совместного проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- взаимного обмена научными достижениями;
- взаимного обмена производственным опытом;
- подготовки квалифицированных кадров.

К мотивам, способствующим развитию международного научно-технического сотрудничества, относятся следующие:

- быстрое развитие технологий и сокращение жизненного цикла товаров, времени проведения НИОКР;
- возрастающая стоимость исследований;
- получение доступа к научно-техническим достижениям других компаний;
- распределение риска неудачи при проведении НИОКР.

## **2.2. Международная компания как объект управления**

### **2.2.1. Отличия международной компании от других форм бизнеса**

*Международная компания* – это компания, имеющая зарубежные активы и рассматривающая мировое хозяйство как единый рынок для своей деятельности.

В современной литературе разделяют международные и транснациональные компании. *Транснациональные компании* основываются на капитале одной страны. *Международные компании* включают капитал разных стран. Масштабы деятельности международных компаний постоянно растут. В рамках международных компаний происходит перемещение капиталов из одной страны в другую, что оказывает влияние на национальную экономику стран, их политику, культуру.

Международные компании имеют ряд общих черт:

- менеджмент международной компании представляет собой управление интегрированной всемирной бизнес-системой;
- высшей управленческой структурой является материнская (головная) компания;
- выделяют *этноцентрические* (операции в основном производятся в стране происхождения), *полицентрические* (операции производятся на рынках многих стран) и *геоцентрические компании* (глобальные компании, не отдающие предпочтение ни одной стране).

Для успешного ведения бизнеса международные компании должны выбрать страны осуществления деятельности. При выборе страны учитывают уровень экономического развития, сходство и различия культур, наличие ресурсов, рынков сбыта, демографические особенности. Кроме этого, международные компании учитывают все составляющие бизнеса (экономическую среду (уровень экономического развития, инфраструктуру, курсы валют, инфляцию), законодательно-политическую и социально-культурную сферы).

Международный бизнес предусматривает проведение хозяйственных операций (экспорта, импорта товаров и услуг, туризма, транспортных услуг, инвестиционной деятельности). Важно выбрать наиболее эффективные виды деятельности и ориентироваться на стратегию развития компании.

### **2.2.2. Организационные формы международных компаний**

Современные международные компании существуют в различных организационно-правовых формах, соответствующих требованиям выбранных бизнес-стратегий.

Организационно-правовая форма большинства компаний – акционерное общество. Рассматривая международные компании в качестве объединения производственных, сбытовых, финансовых и других подразделений, расположенных в разных странах, следует выделить следующие их формы: тресты, концерны, конгломераты, финансово-промышленные группы, синдикаты, картели, пулы, консорциумы, ассоциации, союзы.

*Трест* – это объединение подразделений в единую компанию на основе полного подчинения материнской (головной) компании. Все подразделения, входящие в трест, теряют юридическую и хозяйственную

самостоятельность, а их капиталы принадлежат головной компании. Для трестов характерна вертикальная интеграция, т. е. объединение компаний разных отраслей, связанных друг с другом последовательным технологическим процессом (например, объединение компаний добывающей, перерабатывающей, химической, машиностроительной отраслей).

*Концерн* – это объединение в единую компанию юридически и хозяйственно самостоятельных организаций, управляемых из единого головного центра и связанных между собой общностью целей и капитала. Головная компания владеет основным капиталом своих подразделений и управляет им с помощью финансовых и административных методов. Она проводит единую финансовую и инвестиционную политику. Большинство международных компаний существуют в виде концернов. Помимо производственных и сбытовых подразделений в концерн входят финансовые, строительные, страховые компании.

*Конгломерат* – это высокодиверсифицированный концерн. В его состав входят компании, принадлежащие к разным отраслям и не связанные по технологической и торговой линиям. В конгломератах нет четко выделенной доминирующей продукции. Подразделения конгломератов имеют самостоятельность, степень контроля со стороны центра сводится к минимуму.

Создаются конгломераты путем поглощения других компаний для получения прибыли, внедрения в новые отрасли, снижения риска.

Управлять конгломератами сложно, поскольку каждая отрасль требует специфических навыков.

*Финансово-промышленная группа (ФПГ)* – это крупное объединение, возглавляемое головной компанией, которой может являться банк, промышленная или торговая компания.

В состав ФПГ входят самостоятельные компании различных отраслей (промышленные, торговые, транспортные, страховые, финансовые). Головная компания распоряжается капиталом всей ФПГ.

Существуют три основных типа ФПГ:

- холдинговая (головная компания владеет контрольным пакетом акций подчиненных компаний и при этом сама не занимается производственной деятельностью, а лишь управляет ими);
- трастовая (координирует деятельность членов группы на договорной доверительной основе);
- перекрестное владение акциями друг друга (для сконцентрированного контроля над большим числом компаний в условиях антимонопольного законодательства).

*Картель* – форма сотрудничества близких по профилю производителей, договаривающихся друг с другом об объемах производства, продажах, рынках сбыта, ценах. Входящие в картель компании сохраняют свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

*Синдикат* – это разновидность картеля, имеющего единый сбытовой орган. Участники синдиката обязуются продавать всю или часть своей продукции через единую торговую компанию. Наиболее известными картелями являются ОПЕК (Организация стран-экспортеров нефти), Международная организация по кофе, Международный совет по зерну, Международная организация по сахару.

*Пулы* – картельная форма объединения компаний на основе соглашения о временном объединении прибылей его участников и последующем распределении по заранее принятым соглашениям. Пулы создаются обычно в кризисных ситуациях.

*Консорциум* – это объединение возможностей капиталов компаний для финансирования наукоемких и высокочрезвычайных проектов. Участники консорциума остаются юридически и хозяйственно самостоятельными.

*Ассоциации и союзы* – объединение компаний или индивидуальных лиц с целью сотрудничества по различным аспектам деятельности. При этом участники полностью сохраняют свою самостоятельность. Они вправе входить в другие объединения.

Таким образом, существует множество форм организационного объединения и сотрудничества в рамках международных компаний. Выбор формы определяется текущей и перспективной бизнес-стратегией.

### **2.2.3. Этапы развития отношений материнской компании с зарубежными филиалами**

Эффективность внешнеэкономической деятельности субъекта хозяйствования зависит от многих факторов, в том числе и от организационных. Оптимальная структура управления внешнеэкономической деятельностью организации обеспечивает:

- координацию деятельности подразделений во внешнеэкономической сфере;
- быструю адаптацию организации к условиям принимающей страны;
- высокую эффективность внешнеэкономической деятельности.

Каждый субъект хозяйствования самостоятельно осуществляет управление внешнеэкономической деятельностью.

Наиболее сложным является управление внешнеэкономической деятельностью в международных компаниях. Элементами системы управления внешнеэкономической деятельностью международных компаний выступают материнская (головная) компания, дочерние компании, филиалы.

*Материнская (головная) компания* – это административный центр управления, где принимаются стратегические решения. Головная компания обычно находится в стране, где создавалась компания. Исключением является компания «Нестле», расположенная в Швейцарии, хотя создавалась в середине 50-х гг. прошлого столетия как немецко-итальянская компания.

Выделяют следующие основные функции головной компании:

- выработка бизнес-стратегии международной деятельности;
- управление технической, инвестиционной, финансовой, сбытовой деятельностью, кадровой политикой;
- координация деятельности всех подразделений транснациональной компании;
- контроль за выполнением принятых плановых показателей.

Объем полномочий головной компании зависит от размера субъекта хозяйствования, национальных особенностей. Так, в японских транснациональных компаниях руководителями зарубежных подразделений назначаются только японцы.

Различают две формы головной компании:

• *оперативно-производственная материнская компания* (в ее функции входит решение всех вопросов разработки, выпуска и сбыта продукции, а зарубежные подразделения полностью зависят от головной компании);

• *материнская холдинговая компания* (осуществляет финансовый контроль за деятельностью подразделений); в ней может быть централизована техническая политика.

**Дочерние компании** – это юридически и хозяйственно самостоятельные подразделения, принадлежащие головной компании. Головная компания определяет для дочерних компаний набор заданий по финансовым показателям, устанавливает лимит ограничений.

**Филиалы** – подразделения компании, полностью зависящие от головной компании и не имеющие ни юридической, ни хозяйственной самостоятельности.

Степень самостоятельности подразделений транснациональной компании зависит от уровня развития этих подразделений. Можно выделить три этапа развития подразделений, которые приведены ниже.

1. *Этап изоляции*. Головная компания поставляет в подразделение финансы, технологии, а само подразделение пока изолировано от среды местной деятельности (рисунок 1).

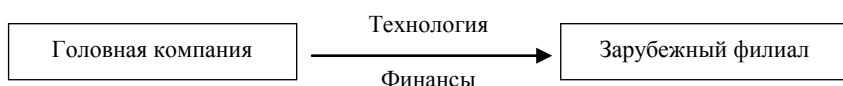


Рисунок 1 – Первый этап развития зарубежного подразделения международной компании

2. *Этап простой интеграции*. Головная компания начинает получать отдачу от созданного подразделения, а само подразделение начинает налаживать связи с местными организациями (рисунок 2).

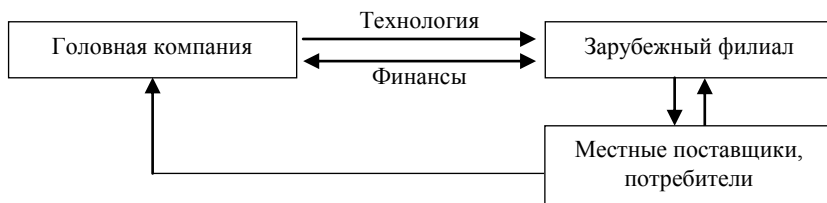


Рисунок 2 – Второй этап развития зарубежного подразделения международной компании

3. *Этап комплексной интеграции*. Подразделение становится единым целым транснациональной компании и страны пребывания (рисунок 3).

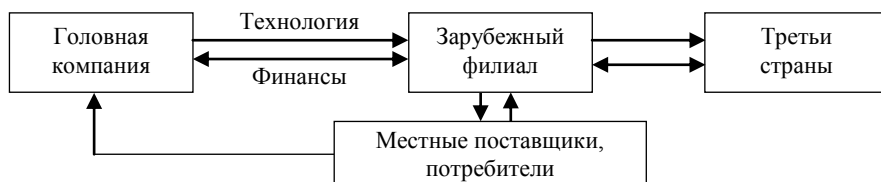


Рисунок 3 – Третий этап развития зарубежного подразделения международной компании

Все элементы системы управления внешнеэкономической деятельностью организации взаимосвязаны между собой и образуют организационную структуру управления внешнеэкономической деятельностью.

## 2.3. Организационные структуры управления международными компаниями

### 2.3.1. Структурные элементы международных компаний

Структурное построение международных компаний имеет свои индивидуальные особенности, которые определяются спецификой деятельности, размером компании, степенью децентрализации управления. Компания совершенствует организационную структуру с целью эффективного управления, решая при этом следующие задачи:

- эффективной координации деятельности всех подразделений;
- подчинения подразделений головному центру;
- быстрой адаптации к изменениям условий деятельности;
- эффективной работы функциональных служб.

В иерархии управления международной компанией выделяют следующие элементы: материнскую (головную) компанию, дочерние компании, филиалы, альянсовые структуры.

*Материнская компания* является административным центром управления, принимает стратегические решения, определяет степень зависимости структурных подразделений.

Различают следующие основные функции головной компании:

- выработка бизнес-стратегий компании;
- управление технической, инвестиционной, производственной, сбытовой, кадровой политикой;
- координация деятельности подразделений;
- руководство подразделениями по функциональным линиям;
- создание и ликвидация подразделений;
- контроль за выполнением плановых показателей подразделениями.

*Дочерняя компания* – это юридически и хозяйственно самостоятельное подразделение компании, подчиняющееся головной компании в финансовом отношении. Головная компания устанавливает для дочерних компаний определенные лимиты, ограничения, формирует высшие органы управления.

*Филиал* – подразделение компании, полностью зависящее от головного центра. Оно не имеет ни хозяйственной, ни правовой самостоятельности.

Альянсовой формой объединения компаний могут быть совместная фирма, компания, созданная двумя и более участниками для совместной деятельности. Деятельность такой компании регламентируется законодательством стран.

### 2.3.2. Уровни управления в международных компаниях

В менеджменте внешнеэкономической деятельности международной компании выделяют три уровня управления:

- *высший уровень* (совет директоров, наблюдательный совет, собрание акционеров, комитет);
- *средний уровень* (центральный аппарат компании, функциональные подразделения материнской компании);
- *низового уровня* (производственные, сбытовые и другие подразделения компании).

Органы высшего и среднего уровней управления находятся в штаб-квартире компании, низовые уровни расположены в дивизионах компании, рассредоточены по всему миру.

Высший уровень управления разрабатывает и реализует стратегию развития компании в области внешнеэкономической деятельности. В высший уровень управления входят собрание акционеров, совет директоров или наблюдательный совет. В разных странах он может называться по-разному, но функции его примерно одинаковые (в Республике Беларусь – наблюдательный совет, в США – совет директоров, в Великобритании – административный совет).

Деятельность наблюдательного совета сосредоточена на управлении важнейшими аспектами деятельности компании:

- разработка генеральной стратегии;
- утверждение функциональных и деловых стратегий развития подразделений;
- выработка финансовой политики, утверждение текущих бюджетов;
- интеграционная политика в компании;
- проведение единой технической, кадровой и социальной политики.

В совет директоров могут входить и внешние специалисты, которые не работают в организации.

Критериями оценки работы совета директоров являются рост доходов, рентабельность работы компании и подразделений, конкурентоспособность компании на мировом рынке.

При совете директоров могут создаваться комитеты по внешнеэкономической деятельности, которые осуществляют анализ ее эффективности, дают рекомендации совету.

Средний уровень управления составляют функциональные службы головной компании, которые осуществляют планирование, снабжение, сбыт, маркетинг, управление финансами.

Основными задачами данных служб являются техническая и экономическая подготовка производства, координация деятельности подразделений. Число центральных функциональных служб не должно превы-

шать двадцати, в противном случае подразделения компании потеряют экономическую самостоятельность и будут вынуждены лишь выполнять указания сверху.

В низовой уровень управления в международных компаниях входят производственные и сбытовые подразделения, расположенные в дивизионах. Они организуют выполнение выработанной стратегии, работу филиалов, дочерних предприятий.

### 2.3.3. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью международных компаний

С расширением зарубежного предпринимательства развиваются и подразделения, занимающиеся данной деятельностью.

Обычно в международных компаниях могут создаваться департаменты внешнеэкономических связей, которые проводят согласование специализации, товарной номенклатуры зарубежных филиалов, масштабов производства и сбыта продукции.

В зависимости от специализации международной компании управление деятельностью ее зарубежных филиалов может строиться следующим образом:

- *Страновой подход* (по географическому принципу). Данный принцип используется при недиверсифицированном ассортименте товаров.

Страновой подход применяется при управлении зарубежными филиалами корпорацией «Нестле» (рисунок 4).

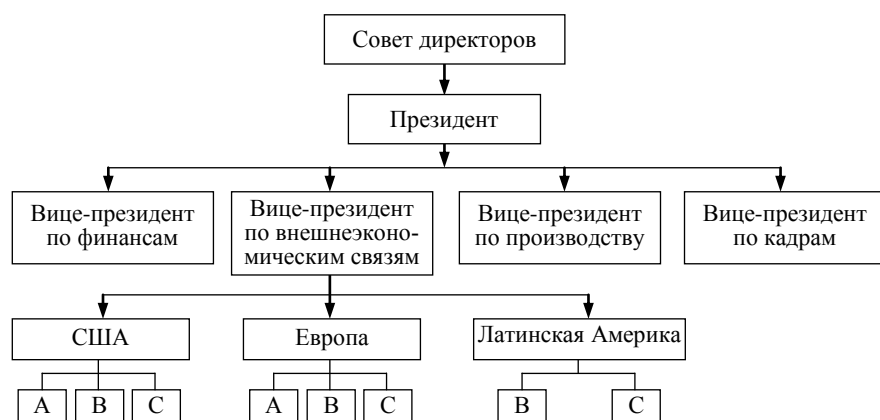


Рисунок 4 – Структура управления зарубежными филиалами корпорации «Нестле»

- *Товарный подход* (ориентация на выпуск разнородной продукции в разных странах). Указанный принцип используется компаниями с широкодиверсифицированным ассортиментом продукции, например, компанией «Дженерал электрик» (рисунок 5).

Ответственность за предпринимательскую деятельность в принимающих странах несут генеральные управляющие.

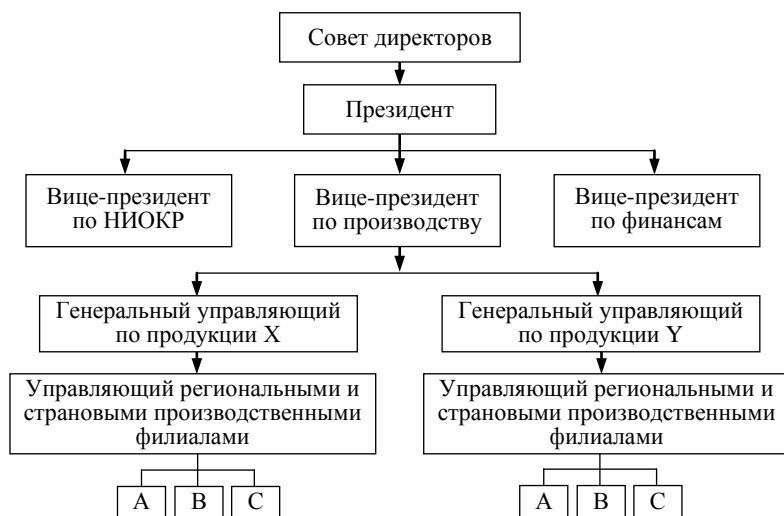


Рисунок 5 – Структура управления зарубежными филиалами компании «Дженерал электрик»

• Объединение вышеприведенных принципов в *матричную структуру*. Организационная структура в форме матрицы в трех измерениях предусматривает неформальную организацию управления, при которой каждый менеджер зарубежного филиала имеет в головной компании трех руководителей: по линии производства, соответствующей продукции, по линии управления регионом и по линии функционального отдела (финансового, юридического, НИОКР).

Матричная структура управления зарубежными филиалами представлена на рисунке 6.

*Бизнес-единица* несет полную ответственность за свою деятельность. Контроль за деятельностью бизнес-единиц, координацию их деятельности осуществляет головная компания.

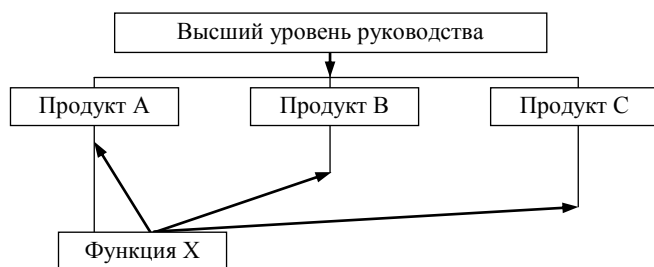


Рисунок 6 – Матричная структура управления зарубежными филиалами

Дальнейшее развитие структуры управления международными компаниями будет происходить в направлении децентрализации, предоставления полномочий подразделениям, активизации привлечения национальных кадров.

#### 2.3.4. Стратегические центры хозяйствования

В крупных международных компаниях могут создаваться стратегические центры хозяйствования. К созданию таких подразделений побудила конкурентная борьба. Международные компании вынуждены совершенствовать управление своими зарубежными подразделениями.

Управлять всеми процессами в подразделениях из центра невозможно. Поэтому стали создаваться объединения подразделений в группы по принципу единства стратегических задач. Такие объединения стали называть *стратегическими центрами хозяйствования*.

Главная цель стратегических центров хозяйствования – эффективное развитие подразделений компании по конкретным стратегическим направлениям, развитие внешнеэкономической деятельности.

Различают следующие принципы объединения подразделений:

- общность рынков сбыта;
- однотипность продукции;
- обеспечение ресурсами;
- наличие сопоставимых конкурентов.

Основными задачами стратегических центров хозяйствования являются следующие:

- комплексное обслуживание своего сегмента рынка;
- четкое определение своих конкурентов и разработка мер по обеспечению конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- развитие сильных сторон подразделений.

Впервые стратегический центр хозяйствования был создан в компании «Дженерал электрик», а затем они появились во многих компаниях (в настоящее время их свыше тысячи во всем мире).

Важной проблемой работы стратегических центров хозяйствования является определение степени их автономии, децентрализации управления.

#### 2.3.5. Международные финансово-промышленные группы

Многие современные международные компании представляют собой финансово-промышленные группы. Они обычно включают в свою структуру головную компанию (производственную или финансовую) и дочерние или ассоциированные компании.

В *дочерней компании* контрольный пакет акций принадлежит головной компании.

*Ассоциированная компания* – это компания, в которой значительный, но не контрольный пакет акций принадлежит головной компании.

Дочерние и ассоциированные компании, входящие в ФПГ, могут работать в сфере промышленности, финансов, маркетинга, логистики, торговли, научно-исследовательских работ и др. Такую форму интегрированной корпоративной структуры называют финансово-промышленной группой.

Характер деятельности и структура ФПГ в различных странах строится по-разному.

В США ФПГ формировались в условиях развитых рыночных отношений. Основным источником капитала таких компаний являются частные инвесторы. В стране существуют крупные ФПГ вертикального типа. В качестве головной компании выступает холдинговая компания. Банки играют второстепенную роль.

В Германии источником капитала являются частные инвесторы. В стране преобладают сверхкрупные ФПГ. Головной компанией обычно выступает банк. Акционерная структура – иерархическая с элементами перекрестного участия. По законодательству для частных инвесторов установлен ряд ограничений. Они не имеют прямого доступа на фондовые рынки. Покупка и продажа акций осуществляется через посредников – банки.

В Японии источником капитала выступает государство. Трансформация акций осуществляется через банковскую систему. В стране преобладают сверхкрупные ФПГ. Головной компанией является банковская система. Компании-участники взаимно владеют акциями друг друга. Это создает своеобразное взаимопроникновение и децентрализует власть.

В Южной Корее ФПГ создаются на базе семейного капитала. Нарастание капитала происходит путем прямых инвестиций. Преобладают сверхкрупные объединения. Головной компанией чаще выступает торговый дом. Он, ориентируясь на спрос и предложение, определяет характер производства и направленность финансирования. Финансово-промышленные группы отличаются высокой диверсификацией.

В Российских ФПГ источником капитала выступает государство. Акционерная структура ФПГ – иерархическая. Головной компанией является смешанная или частная холдинговая компания. Возглавляют российские ФПГ олигархи.

## **2.4. Организационные структуры управления международными компаниями и их объединениями**

### **2.4.1. Развитие организационных структур под влиянием меняющихся стратегий**

Различают несколько типов организационных структур управления компаниями, которые приведены ниже.

*Линейная организационная структура управления* используется компанией в начале ее деятельности, когда объемы производства и численность работников невелики. При такой структуре линейные руководители выполняют все функции управления. Уже через несколько лет компания развивается и переходит к другим типам структур управления.

*Линейно-функциональная структура управления* предполагает выделение в самостоятельные функции планирования, технической и экономической подготовки производства и создание специальных подразделений. Это позволяет усилить профессиональную специализацию, улучшить координацию деятельности.

Недостатками данной структуры являются отставание функциональными подразделениями собственных интересов, усложнение процесса принятия управленческих решений.

В дальнейшем стали появляться новые типы организационных структур.

*Проектная организационная структура* начала существовать вследствие усложнения процесса производства, необходимости разработки наукоемких технологий, приспособления к быстроменяющейся внешней среде.

Для реализации определенного проекта в компании создается проектная группа, в которую входят специалисты из различных функциональных отделов. После реализации проекта группа будет расформирована.

*Дивизиональные организационные структуры* предполагают предоставление отдельным производственным подразделениям самостоятельности, они являются самостоятельными автономными единицами. Могут создаваться дивизиональные структуры по продуктовому, территориальному принципам.

Существуют следующие основные преимущества дивизиональных структур:

- возможность для крупных диверсифицированных компаний уделить внимание каждому продукту;
- быстрое реагирование на изменение покупательского спроса;
- координация деятельности подразделений.

К недостаткам дивизиональных структур относятся следующие:

- дублирование определенных видов работ;
- слабая координация деятельности подразделений.

В современных условиях появляются новые типы организационных структур управления.

### **2.4.2. Основные направления развития международных компаний в XXI в.**

В XXI в. меняется не только технология производства, но и происходят значительные изменения в организационной структуре субъектов хозяйствования. В связи с тем что быстро меняется внешняя среда, организации становятся динамичными, безграничными, нематериальными.

Международные компании становятся лишь торговыми знаками, объединяющими в виртуальные коллективы тысячи нештатных сотрудников. Все большее количество компаний работают не с материальными, а с информационными объектами. Изменения в деятельности организаций заключаются в следующем:

- происходит переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующимся на знаниях, информации;
- возникает сеть компаний без границ;
- значительно сокращается количество иерархических уровней управления в субъектах хозяйствования;
- быстрыми темпами развиваются малые и средние предприятия;
- все большее значение начинают играть центры прибыли, стратегические центры хозяйствования;
- развиваются венчурные компании.

В компаниях ведущую роль играет команда (группа) работников, в которую могут входить работники разных национальностей. Вклад каждого работника оценивается членами трудового коллектива.

Начинают развиваться *горизонтальные компании* с плоской иерархией, при которой сокращается вертикальное администрирование, и индивидуальные задачи подразделений сочетаются со стратегическими задачами всей компании. В горизонтальной компании высшее руководство представляют несколько менеджеров, а основные полномочия будут переданы командам (группам). Менеджеры централизуют стратегию, функции, финансы, управление персоналом.

Главной задачей компании является более полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя. Именно степень удовлетворения потребностей покупателей будет главным критерием оценки работы компании, а не прибыль или котировка акций. Если потребности потребителей будут удовлетворены, будет и прибыль, и рост объемов производства.

Замена иерархических структур более плоскими представляет собой сложный, болезненный и длительный процесс. Но этот процесс необходим для каждой компании.

Быстрыми темпами развиваются *сетевые компании*, в основе которых лежит принцип организационного сотрудничества между компаниями, поставляющими ресурсы. Компания перестает заниматься определенными видами деятельности и передает их другим компаниям (например, маркетинговые исследования, снабжение сырьем, подбор кадров, послепродажное обслуживание и т. д.). Эту работу будут осуществлять другие специализированные компании. Таким образом, компания освободится от многих видов деятельности и сконцентрирует свои усилия на приоритетных для себя направлениях.

В результате будет создана сетевая (модульная) компания, окруженная гибкой сетью поставщиков необходимых услуг.

Различают следующие важнейшие преимущества сетевых компаний:

- присутствие компаний во многих странах мира и возможность завоевывать в них рынки;
- консолидация ресурсов по всему миру;
- гибкость выполнения функций;
- неограниченные возможности компании замены исполнителя каждой функции;
- возможность постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией;
- более высокие производительность и эффективность труда.

Создание специализированных компаний получило название *аутсорсинга* (процесс получения чего-либо от внешних источников).

Однако сетевые компании не лишены следующих недостатков:

- слабый, непосредственный контроль за отдельными процессами;
- сильная зависимость от работы смежников;
- недостаточная преданность общему делу удаленных от головной компании работников.

Сетевые компании часто называют виртуальными, поскольку основным средством взаимосвязи выступают телекоммуникационные средства.

В дальнейшем формирование сетевых организационных структур станет важнейшим направлением реструктуризации компаний.

#### **2.4.3. Стратегический альянс как форма межорганизационного соглашения**

*Международный стратегический альянс* представляет собой относительно продолжительное во времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, предусматривающее совместное использование ресурсов двух и более самостоятельных организаций, расположенных в двух и более странах.

Стратегический альянс позволяет обеспечить конкурентные преимущества организациям, компенсировать их слабые стороны, помогает достичь долгосрочных целей.

Тип альянса зависит от целей, объема и сроков его функционирования. Различают следующие типы альянсов:

- неформальные;
- контрактные;
- с участием в капитале партнеров;
- в виде совместного предприятия.

*Неформальные альянсы* создаются без обязывающих соглашений.

*Контрактные альянсы* предполагают реализацию конкретного проекта.



*Альянсы с участием в капитале партнера* представляют собой привлечение капитала партнера для реализации конкретного проекта.

*Альянсы в виде совместного предприятия* предполагают создание самостоятельной организации.

В современных условиях международные стратегические альянсы играют важную роль в деятельности компаний.

### **3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

#### **3.1. Общая характеристика международного стратегического менеджмента**

##### **3.1.1. Содержание стратегического планирования в международных компаниях**

Стратегический менеджмент в международных компаниях имеет свою специфику. Менеджмент в долгосрочной перспективе предполагает ориентацию на возможные ситуации в будущем. Для этого необходимо предвидение и прогнозирование.

*Предвидение* – это обоснованное суждение о возможных ситуациях в будущем.

*Прогнозирование* – процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

В основе международной деятельности компании лежит совокупность стратегических решений, которые предполагают:

- охват всех ключевых моментов взаимодействия компании с зарубежными партнерами;
- обеспечение последовательной реализации генеральной линии компании;
- ориентацию на тенденции развития ситуации;
- отсутствие внутренних и внешних противоречий.

Планирование внешнеэкономической деятельности является составной частью общей системы планирования в организации и осуществляется по тем же процедурам, как и общее планирование деятельности субъекта хозяйствования. Стратегия зарубежных операций должна вырабатываться в составе общей стратегии развития компании.

Предметом планирования являются объем экспорта или импорта продукции, услуг, условия выполнения внешнеэкономических операций, формы сотрудничества.

Процесс планирования международной деятельности включает следующие аспекты:

- формирование общей цели внешнеэкономической деятельности, построение «дерева целей»;
- анализ ситуации на внешнем рынке;
- прогноз изменения ситуации на внешнем рынке;
- разработка альтернативных вариантов действий организации;
- выбор и обоснование наиболее эффективного варианта деятельности организации на внешнем рынке;
- контроль за реализацией выработанных мероприятий.

Планы внешнеэкономической деятельности по срокам могут быть стратегические, среднесрочные, оперативные.

Стратегический план разрабатывается на 5–10 лет, среднесрочный план – на 1–4 года.

Оперативное планирование представляет собой конкретное задание подразделению или отдельному работнику на сутки, месяц, год.

Планирование позволяет решить следующие проблемы:

- выработать экономическую позицию поведения организации на внешнем рынке;
- выявить возможные в будущем угрозы, проблемы и готовиться к ним;
- оценить свой внешнеэкономический потенциал, возможности;
- выработать политику по различным аспектам деятельности;
- определить объемы, источники и направления рационального использования имеющихся ресурсов.

##### **3.1.2. Процесс стратегического планирования международной деятельности компании**

Процесс стратегического планирования в международной компании включает четыре блока (определение основных приоритетов деятельности, разработку задач, разработку стратегии, реализацию стратегии).

*Определение приоритетов* включает выбор миссии. При выборе миссии опираются на анализ внешней среды деятельности компании, оценку собственного потенциала.

В международной деятельности необходимо учитывать стандарты и традиции страны потребления продукции. Существенное значение имеют государственное регулирование бизнеса, правила налогообложения, стабильность законодательства.

При определении миссии учитывают также прогнозы развития внешней среды, характеристику сильных и слабых сторон компании, допущения и мнения руководителей.

Мнения руководителей ограничивают область допустимых решений, являются основанием для выбора наилучшего из них.

*Состав задач* включает конкретные действия по следующим направлениям:

- финансовые ресурсы;
- трудовые ресурсы;
- производственные ресурсы;
- влияние внешней среды.

*Разработка стратегии* начинается с условий деятельности в каждой стране, при этом учитываются внутренние возможности компании, финансовые и маркетинговые факторы. На основании этого производится выбор размещения производственных мощностей, направленности сбытовой политики, ассортимента; формируется международная стратегия деятельности компании, устанавливаются приоритеты.

Обычно разрабатываются несколько альтернативных вариантов стратегии. При выборе стратегии учитывают различные позиции и ранжируют их в порядке убывания.

*Реализация стратегии* включает доведение заданий до подразделений, их финансовое и организационное обеспечение, контроль за исполнением решений.

### **3.2. Разработка стратегии международной компании**

При разработке стратегии учитывают конкретную ситуацию на рынке.

*Стратегия* – это генеральное направление деятельности организации в перспективе, позволяющее сбалансировать развитие организации в будущем.

Элементами стратегического планирования являются диверсификация производства, развитие специализации.

*Процесс выработки стратегии* – это последовательность мероприятий по формированию целей и действий компании с учетом изменений внешней среды.

При выборе стратегии производится стратегическая сегментация (рынок делится на зоны хозяйствования, определяются зоны, на которые компания имеет желание выйти).

Выделение стратегических зон хозяйствования является сложной задачей, так как это всегда риск. Нужно учесть перспективы роста спроса, рентабельности, факторы успешной конкуренции.

На следующем этапе происходит выделение факторов, влияющих на формирование стратегии (ограничения ресурсов, правовые ограничения в законодательстве стран).

Далее происходит выбор позиции в конкурентной борьбе. На этом этапе формируется тактика поведения компании на внешнем рынке конкретной страны.

Оценив перспективы, компания может или уйти с данного рынка, или выработать стратегию деятельности на нем. В выработанной стратегии определяется стратегическая оппозиция на рынке, рассчитываются резерв времени на изменение стратегии поведения и эффективность выбранной стратегии.

При разработке международной стратегии деятельности компании необходимо решить следующие проблемы:

- степень соответствия зарубежной деятельности компании общему направлению развития;
- с какими товарами и услугами, в каких странах компания будет осуществлять свою деятельность;
- форма выхода на зарубежный рынок;
- условия контрактов с зарубежными партнерами.

#### **3.2.1. Стратегические цели внешнеэкономической деятельности компании**

Международная деятельность компании включает экспорт, импорт товаров, капитала, технологий, услуг, осуществление совместных проектов.

Стратегические цели компании заключаются в следующем:

- расширение производства, увеличение прибыли за счет расширения рынков сбыта за рубежом;
- достижение экономии за счет увеличения объемов производства;
- увеличение валютных запасов компании.

Для достижения стратегических целей компания должна провести следующие мероприятия:

- модернизацию и расширение материальной базы организации;
- увеличение объемов производства;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции.

Для успеха на внешнем рынке компания должна иметь сравнительные преимущества по сравнению с другими субъектами хозяйствования:

- низкие затраты на производство;
- высокое качество продукции;
- высокую производительность труда работников.

На стратегию деятельности компании на внешнем рынке влияет государство. Политика государства может быть следующей: изоляции, протекционизма. Исходя из политики государства вырабатывается и стратегия деятельности компании по отношению к субъектам хозяйствования данной страны.

Элементами стратегического планирования являются следующие:

- объемы производства, сбыта продукции;
- ресурсы, необходимые для реализации намеченных мер;
- конкурентные преимущества компании;
- эффективность внешнеэкономической деятельности.

Стратегический план включает объемы, сроки, мероприятия, эффект от реализации намеченных мер.

### **3.2.2. Организация процесса планирования внешнеэкономической деятельности компании**

*Планирование* представляет собой определение ориентиров и конкретных мер по их достижению.

Планирование позволяет координировать деятельность всех подразделений компании.

Процесс стратегического планирования включает следующую последовательность действий:

- *Формирование миссии и целей компании.* Миссия представляет философию, сущность существования организации, направления деятельности на внешнем рынке. Затем определяются конкретные и специфические цели по видам деятельности, подразделениям.

- *Оценка и анализ внешней и внутренней среды.* Анализ внешней среды представляет собой исследование экономических, политических и социальных факторов. Анализ внутренней среды – это исследование сильных и слабых сторон компании.

- *Разработка стратегии деятельности организации на внешнем рынке* (может быть стратегия роста, сокращения, освоения новых рынков).

Высшим звеном планирования в международных компаниях являются комитеты при совете директоров (наблюдательном совете). Это могут быть плановые комитеты, комитеты развития. Комитеты выполняют технические, координационные, аналитические функции. Их рекомендации выносятся на заседания совета директоров (наблюдательного совета) и после одобрения включаются в стратегический план внешнеэкономической деятельности.

На низовом уровне планированием занимаются планово-экономические и планово-диспетчерские отделы, которые составляют планы на год, месяц, день. Но они являются службами не только планирования, но и контроля. В каждой крупной организации имеются свои особенности процесса планирования внешнеэкономической деятельности.

### **3.2.3. Методы исследования спроса на продукцию компании на внешнем рынке**

Для составления любого плана организация должна иметь информацию об уровне спроса на товар. По способу получения информации, методике проведения исследований выделяют следующие методы изучения внешнего рынка:

- *Кабинетные исследования* (осуществляются по печатным источникам, таможенному законодательству, статистической информации о развитии отдельных рынков, конъюнктуре рынка отдельных товаров). Такие исследования относительно недороги и дают возможность в короткие сроки получить информацию по исследуемому вопросу. На основании кабинетных исследований организация имеет возможность собрать информацию о емкости рынка, тенденциях его развития, доходах и расходах потребителей; демографические данные о населении региона.

- *Метод пробных продаж* (используется в тех случаях, когда товар новый и отсутствует информация о спросе на него, нет времени на изучение потребностей потребителей, рекламу). В таких случаях организация может нести убытки от пробных продаж, но они обычно меньше средств на рекламу, изучение рынка.

- *Информация крупных брокерских контор, бюллетеней телеграфных агентств.*

Важно также знать требования потребителей к товару, который выпускает организация. Поэтому организация должна приспособить свой товар требованиям потребителей.

На основании изучения перспектив развития рынка разрабатываются прогнозы изменения спроса, развития производства, конкуренции.

Желательно спрогнозировать действия конкурентов, их позицию на рынке и цены.

Однако печатная продукция дает лишь общее представление о рынке. Поэтому организации желательно самостоятельно проводить опросы потребителей. Хотя проведение опросов за границей всегда вызывает много проблем.

При осуществлении анализа предложения товара на внешнем рынке изучаются следующие показатели:

- количественная оценка предложения товара;
- структура предложения;
- уровень обновления ассортимента;
- уровень цен на товары.

### 3.2.4. Исследование потенциальных возможностей компании

Для снижения уровня риска международной деятельности целесообразно оценить конкурентоспособность выпускаемой продукции компанией на конкретном рынке. *Конкурентоспособность* обычно выражается относительными показателями, отражающими отличия товара организации от аналогичных товаров других субъектов хозяйствования.

В основе оценки конкурентоспособности лежат исследования потребностей потребителей, требования рынка. При расчете уровня конкурентоспособности товара изучаются экономические факторы (цена, качество, научно-технический уровень продукции, степень совершенства производства).

Конкурентные позиции компании определяются и другими факторами:

- коммерческими условиями деятельности, предоставлением потребительских кредитов, скидок;
- организацией сбытовой сети;
- возможностью заключения бартерных сделок;
- эффективностью проведенной рекламной компании;
- организацией послепродажного обслуживания;
- воздействием товарного знака на покупателя.

*Товарная политика* организации позволяет определить производственный процесс, виды, объемы выпускаемой продукции.

*Ценовая политика* – процесс установления и динамики цен. Должны существовать несколько вариантов методов ценообразования (стандартный, национальный, стратегический и по кривой эффективности). Стандартный метод определения цены осуществляется на основе затрат на производство. Национальный метод позволяет учесть конъюнктуру рынка определенной страны. Стратегический метод направлен на завоевание и сохранение рынка. Ценообразование по кривой эффективности строится с учетом динамики продаж. На первом этапе устанавливается заниженная цена, а затем высокая прибыль достигается за счет больших объемов и невысоких цен.

*Сбытовая политика* включает каналы продвижения товара.

*Рекламная политика* – осуществление рекламы в другой стране.

*Сервисная политика* – обслуживание проданного товара.

### 3.3. Выполнение стратегии международной компании

Реализация выработанной стратегии включает доведение заданий до подразделений, организацию выполнения заданий и контроль.

Международная конкуренция требует координации деятельности подразделений компании. В международных компаниях выработаны механизмы координации деятельности подразделений. Для этого используются международные конференции, отчеты о результатах деятельности, центры обмена опытом, внешние центры координации, участие в совете директоров, горизонтальные связи.

Компании проводят *регулярные встречи (конференции)* с управленцами международных компаний с целью обмена опытом и идеями. На конференциях обсуждаются реальные и глобальные стратегии, программы международной компании.

Для *отчетов о достижениях* подразделения заполняют в письменной форме стандартные формы, разработанные головной компанией.

*Центрами обмена опытом* выступают головная компания или крупное подразделение, имеющее достижения. В центр обращаются за получением детальной информации.

*Внешними центрами координации* являются внешние компании, которым для осуществления контроля головная компания может передать часть функций.

Эффективным средством координации является *участие в совете директоров* головной компании менеджеров низшего звена и наоборот.

*Горизонтальные связи* – развитие контактов дочерних предприятий для координации своей деятельности.

Управленческий контроль позволяет обеспечить получение информации, характеризующей реальную ситуацию, и создает предпосылки для внесения перемен в деятельность организации и устранения выявленных недостатков.

Различают следующие функции контроля в международных компаниях:

- сбор и анализ информации о результатах деятельности на международном рынке;
- разработка мероприятий по достижению намеченных целей;
- управленческий учет проведенных мероприятий.

Управленческий контроль осуществляется на всех уровнях управления. На низовом уровне эту функцию выполняют руководители подразделений, на среднем уровне – функциональные подразделения (планово-экономический отдел, бухгалтерия), на высшем уровне – совет директоров (наблюдательный совет), администрация компании.

Данные подразделения осуществляют мониторинг объемов внешнеэкономической деятельности, разрабатывают меры по выполнению взятых обязательств компанией.

Существуют следующие особенности контроля в международном менеджменте:

- осуществление контроля на всех уровнях управления;
- участие в контроле руководителей и специалистов компании;
- жесткость контроля, так как необходимо выполнять все принятые меры;
- глобальные масштабы деятельности компании;
- уровень централизации компании;
- необходимость поддерживать корпоративный дух во всех подразделениях компании.

Функция контроля включает систему следующих процедур:

- сбор и анализ информации о результатах хозяйственной деятельности подразделений;
- разработка мероприятий по достижению намеченных целей.

К проблемам контроля в международных компаниях относятся следующие:

- большой объем информации;
- наличие разнообразных систем учета в разных странах;
- отсутствие полной информации, поступающей из подразделений.

Головная компания осуществляет финансовый и административный контроль.

Каждое подразделение представляет головной компании отчетность по важнейшим экономическим и финансовым показателям.

Административный контроль представляет собой учет выполненных объемов работ, реализации плановых показателей, выполнения принятых управленческих решений.

## **4. ТЕХНОЛОГИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **4.1. Коммуникации в системе международного менеджмента**

#### **4.1.1. Процесс коммуникаций в международном менеджменте**

Управление в международной компании осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов в руках менеджеров является информация. Используя и передавая информацию, а также получая обратные сигналы, руководитель организует и мотивирует подчиненных.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать как отдельные личности, так и организации.

Процесс коммуникации включает следующие этапы: выбор и кодирование информации, отправление информации, раскодирование, налаживание обратной связи.

Прежде чем отправлять информацию, необходимо сделать *выбор* наиболее значимой, актуальной. Эту работу осуществляет менеджер.

Затем происходит *кодирование* информации, которое представляет собой трансформирование значения в послание или сигнал. Носителем информации могут быть звук, свет, запах; формой передачи – речь, текст, рисунок, жест.

На основании этого формируется послание, которое передается получателю информации по определенным каналам.

*Раскодирование* включает восприятие информации получателем, ее интерпретацию, оценку.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является *обратная связь*. Получатель информации становится отправителем.

В международном менеджменте в процессе коммуникаций могут возникать вербальные и невербальные барьеры. *Вербальные барьеры* связаны с необходимостью перевода с одного языка на другой. А так как смысл слов может быть разным, то возникает неоднозначное понимание одних и тех же терминов.

*Невербальные барьеры* связаны с неодинаковым пониманием получателем информации жестов, мимики в процессе общения.

Для снятия барьеров в процессе общения международному менеджеру необходимо изучать национальные особенности коммуникаций.

#### **4.1.2. Коммуникационные сети, коммуникационные стили**

*Коммуникационная сеть* – это соединение определенным образом индивидов, участвующих в коммуникационном процессе. Коммуникационная сеть включает потоки информации и формирует коммуникационные отношения.

Коммуникационная сеть содержит вертикальные, горизонтальные и диагональные связи.

*Вертикальные связи* строятся между руководителем и подчиненными. *Горизонтальные связи* осуществляются между индивидами, находящимися на одном уровне. *Диагональные связи* осуществляются между руководителями разных подразделений.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей (цепочка, колесо, вертушка и др.).

Коммуникационные сети формируют организацию в целом.

Выбор типа коммуникационной сети зависит от численности работников и взаимозависимости работ. Сложная взаимозависимость между участниками требует вмешательства руководителя в формирование коммуникационной сети.

*Коммуникационные стили* – это способ построения коммуникационных взаимодействий. За основу построения коммуникационных стилей можно положить открытость в коммуникациях и адекватность обратной связи.

*Открытость в коммуникациях* означает степень раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения обратной реакции от них.

*Адекватность обратной связи* показывает степень открытости получателя информации.

Исходя из соотношений данных критериев выделяют такие стили, как замыкание в себе, защита себя, открытие себя, реализация себя.

*Стиль «замыкание в себе»* – низкая степень открытости и отправителя, и получателя информации, *стиль «защита себя»* – низкая открытость в коммуникации и высокая открытость обратной связи, *стиль «открытие себя»* – высокая открытость в коммуникациях и низкая открытость в обратной связи, *стиль «реализация себя»* – высокий уровень открытости и отправителя, и получателя информации.

Стиль, при котором индивид реализует себя, является наиболее предпочтительным.

#### **4.1.3. Национальные стереотипы в деятельности международного менеджера**

Национальные особенности, включая культуру, менталитет, обычаи, накладывают отпечаток на стиль менеджмента.

Международный менеджер сталкивается с особенностями стиля менеджмента принимающей страны. К основным факторам, которые необходимо учитывать международному менеджеру в своей практической деятельности, относятся следующие:

- атмосфера переговоров с иностранными партнерами;
- культурные и исторические особенности принимающей страны;
- идеология принимающей страны (национализм, патриотизм, исламский фундаментализм);
- бюрократические традиции;
- законы принимающей страны;
- разные денежные системы;
- политическая и экономическая нестабильность.

Выделяют два стиля менеджмента – западный и восточный.

*Западный стиль менеджмента* характерен для США, Западной Европы. Данному стилю присущи выраженная индивидуальная ответственность и самоутверждение руководителей разных уровней. Человеческий фактор является основным ресурсом компании. Организационная культура учитывает традиции, нравы, ожидания работников.

Менеджеры стремятся использовать натиск для решения вопросов, действуют прямолинейно.

Для американского менеджмента характерны следующие особенности:

- сотрудники не отличаются преданностью своей компании;
- решение самостоятельно принимает один руководитель;
- производственные отношения не совмещаются с личными отношениями;
- частные компании не рассчитывают на помощь государства;
- менеджеры предпочитают дружескую, открытую атмосферу, а обман воспринимают как личную обиду;
- в душе каждый американец патриот своей страны.

В менеджменте Западной Европы имеются свои различия. Германский менеджмент построен на стремлении сокращать затраты, дисциплине. Английский менеджмент характеризуют индивидуализм, консерватизм.

*Азиатскому стилю менеджмента* присущи следующие особенности:

- акценты делаются на мягкие сетевые структуры, когда взаимоотношения строятся не на формальной основе, а на доверии, взаимопонимании, дружеских и родственных отношениях;
- высокий уровень образования менеджеров;
- вера в компанию и ее партнеров;
- понимание важности своего вклада в компанию.

Для азиатского стиля менеджмента также характерны неторопливость, дружелюбность, стремление достичь взаимного доверия.

В практику японского менеджмента входит:

- вовлечение всех работников в управление;
- человеческий капитал как главный ресурс компании;
- пожизненный найм;
- ежедневные совещания руководителей;

- воспитание у работников преданности компании;
- одна столовая для руководителей и подчиненных, периодические неформальные ужины;
- отсутствие кабинетов у руководителей;
- деликатное отношение руководителей к подчиненным, включая не прямые указания, а намеки на необходимость выполнения мер;
- практика поставок точно в срок;
- сведение перерывов в производственном процессе к минимуму.

Российский стиль менеджмента можно пока определить условно, поскольку современная национальная концепция управления фактически отсутствует. Характеризуется российский стиль как сплав европейских и азиатских традиций. К основным недостаткам этого стиля следует отнести боязнь делегирования полномочий из-за недоверия подчиненным, отсутствие навыков мотивирования подчиненных.

Формирующийся российский стиль менеджмента базируется на менталитете россиян, которому присущи:

- склонность полагаться на государственную поддержку;
- отсутствие традиций уважения закона;
- несклонность к кропотливой, повседневной, регулярной работе, предпочтение чередования бурной деятельности и последующего длительного покоя;
- склонность осуществлять крупномасштабные проекты;
- особая философия отношений к личной и государственной собственности;
- сохраняющаяся авторитарная система управления;
- широкораспространенная коррупция на всех уровнях управления.

#### ***4.1.4. Основные требования, предъявляемые к международному менеджеру***

Международными менеджерами не рождаются, а становятся. Только путем целенаправленной самостоятельной работы, помощи со стороны организации можно достичь высокого уровня международной компетенции.

Теория управления выделяет следующие пути развития международного менеджера:

- целенаправленное обучение международному управлению;
- формирование собственного индивидуального стиля деятельности;
- работа над собой по совершенствованию профессиональных и личных качеств.

Программа подготовки международного менеджера включает изучение культурно-политической и экономической обстановки в конкретной стране, национального рынка.

Для развития индивидуального стиля в работе необходимо знать теорию и практику выполнения функций менеджмента, которые должны гармонично сочетаться с неповторимыми личностными качествами человека.

Менеджер, занимающийся международным бизнесом, должен иметь соответствующую подготовку и определенные личностные качества.

Различают следующие требования к личностным качествам международного менеджера:

- умение быстро адаптироваться к условиям зарубежного государства;
- инициативность, творческий подход к решению возникающих вопросов;
- гибкость в общении;
- рациональность принимаемых решений;
- коммуникабельность;
- владение иностранными языками;
- умение работать в коллективе с иностранными работниками;
- психологическая устойчивость;
- умение работать в условиях матричной системы управления.

Каждая организация самостоятельно разрабатывает требования к международным менеджерам. Но эти требования содержат основные моменты, рассмотренные выше.

Для подготовки международных менеджеров проводятся следующие мероприятия:

- обучение в учебных заведениях;
- стажировка в специальных центрах;
- аттестация;
- подбор на конкурсной основе.

## 4.2. Особенности национальных культур

### 4.2.1. Понятие национальной культуры

*Культура* – это все, что создано руками и умом человека, образ жизни народа. *Культурная среда* – совокупность элементов интеллектуальной и материальной жизни народа. Культура любой страны включает следующие элементы:

- исторически сложившиеся обычаи, традиции, менталитет;
- передаваемые из поколения в поколение опыт, знания;
- систему интеллектуальных и моральных ценностей;
- определенный уклад жизни.

Развитие науки, жизненного опыта дополняет, обновляет знания, замещает определенные традиции. Этот процесс никогда не прерывается.

Развитие культуры любого народа происходило под влиянием определенных факторов (географического положения, природно-климатических условий, отношений с соседними странами, политических, религиозных и экономических процессов).

Географическое положение всегда влияло на образ жизни населения (например, государства на морском побережье культивировали рыболовство и морскую торговлю). Отношения с соседними странами для многих народов складывались непросто. Стремление присвоить чужие продукты труда приводило к конфликтам, войнам.

Любая культура – это постоянно развивающееся явление. Однако, несмотря на динамику в разных регионах планеты сложились разные типы культур.

*Западная культура* сложилась в Европе. Ей соответствуют все западноевропейские страны. Внутри западной культуры выделяют англоязычный, германский, романский и скандинавский типы. К западной культуре относятся также ряд центрально-европейских стран, Северная и Южная Америка, так как ее заселяли выходцы из Европы.

*Восточная культура* сформировалась на Ближнем Востоке, в Азии. В рамках этой культуры ценится неторопливость, дружелюбие, уважение к старшим, внутренняя гордость.

*Исламская культура* сложилась в мусульманских странах. Определяющей особенностью является превалирование духовных законов и традиций над светскими и государственными.

В *африканской культуре*, несмотря на то, что в Африке проживают более 100 национальностей, имеются общие черты (доверчивость, простодушие, благожелательность, легкость в общении, единение с природой, простота быта и нравов).

Процессы глобализации оказывают значительное влияние на национальные культуры. В результате происходит взаимопроникновение культур, усиление влияния западной культуры, экспансия американской культуры.

Для открытия бизнеса в другой стране необходим глубокий анализ культуры. Он включает анализ особенностей делового общения, культурных традиций, деловой национальной этики.

Международный менеджер должен обладать общими культурологическими знаниями деловых партнеров.

### 4.2.2. Культурологические теории

*Культурология* – это наука по изучению особенностей, динамики и тенденций культур различных народов.

В современных условиях наиболее известны культурологические теории Мэрдока, Рокича, Оллпорта-Вернона – Линджи.

Для углубленного изучения национальной культуры Дж. П. Мэрдок ввел понятие «культурные универсалии». Это своего рода характеристики нации, которые показывают ее определенную сторону жизни, дают представление о культуре и менталитете нации.

Всего Мэрдок выделил 70 культурных универсалий, включающих отношение к спорту, управление государством, характер торговли и т. д.

Преимуществом теории ученого является то, что она дает ответ на основные стороны жизни и менталитета народа, слабой стороной – сложность и громоздкость системы.

Культурологическую оценочную модель ценностей предложил Дж. Рокич. Он выделил базовые (конечные) и инструментальные (средства достижения) ценности. В каждой группе ценностей Рокич выделил по 18 элементов.

Модель Дж. Рокича может работать как в рамках отдельной национальной культуры, так и в глобальном масштабе.

Культурологическая модель Оллпорта-Вернона – Линджи базируется на теории ценностей. В основе модели лежит разделение людей на 6 групп в зависимости от характера основной ценности, исповедуемой человеком в жизни и на работе:



- 1) *теоретический человек* (главным для него является истина, поиск, система, знания, порядок);
- 2) *экономический человек* (в основе всего видит дело, полезность, эффективность, практическую значимость);
- 3) *эстетический человек* (определяющими для него являются гармония и красота);
- 4) *социальный человек* (главное – общественная польза, благо людей, взаимопомощь);
- 5) *политический человек* (главным для него является лидерство, политическая карьера, власть);
- 6) *религиозный человек* (главное – вера, духовное совершенствование).

Отмеченные группы людей встречаются в каждой нации. Международный менеджер должен учитывать, что с каждой группой надо по-своему строить отношения.

В целом, культурологические теории должны рассматриваться как взаимодополняющие инструменты для изучения национальных особенностей.

Распознавание типа культуры партнеров выполняет двоякую функцию: является важной задачей международного менеджера и помогает добиться деловой эффективности, высокого качества работы.

#### **4.2.3. Мультикультурные особенности международного менеджмента**

Для эффективного достижения поставленных целей создаются организации, которые представляют собой систематизированное, сознательное объединение людей для достижения поставленных целей.

В любой организации происходят следующие процессы:

- получение сырья или продуктов из внешней среды;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами принадлежит менеджменту.

Менеджмент имеет общие законы и принципы, характерные для всех стран. Однако в связи с существенными культурными различиями стран и отдельных компаний менеджмент имеет свои особенности в разных компаниях.

Важными аспектами менеджмента являются взаимосвязь управления и отношений в организации, стиль руководства. *Организация* – это сложный организм, основой потенциала которого является организационная культура.

*Организационная культура* представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения.

Каждая компания имеет свои ценности, нормы поведения. Однако в любой организационной культуре имеется много общего, особенно это касается составляющих культуру компонентов. Хотя по содержанию компоненты культуры могут существенно отличаться.

Различают следующие компоненты организационной культуры:

- стиль отношений между сотрудниками, руководителями и подчиненными;
- процесс найма, продвижения, увольнения работников;
- стиль принятия управленческих решений;
- стиль взаимодействия подразделений компании;
- взаимодействие компании с внешней средой.

В компании можно выделить следующие уровни культуры:

- *первый уровень* (видимые объекты – манера одеваться, правила поведения, символы, церемонии);
- *второй уровень* (выраженные в словах и делах сотрудников компании ценности, убеждения);
- *третий уровень* (базовые основополагающие предположения и убеждения сотрудников).

Организационная культура имеет и слабую сторону – относительное постоянство. Культурные ценности отражают прошлое. Поэтому при принятии новых стратегий развития организации происходит культурный разрыв.

На базе различий организационной культуры формируются и особенности менеджмента компании. Международный менеджмент является мультикультурным менеджментом. Он учитывает особенности национальных культур и, в то же время, строится на общих законах и принципах менеджмента.

#### **4.2.4. Учет национальных особенностей (менталитета) в международном менеджменте**

Важнейшими элементами международного менеджмента являются анализ и учет национальных особенностей в процессе ведения международного бизнеса. При этом нужно учитывать следующие моменты:

- стереотипы поведения;
- инновационный менталитет;
- стереотип деловой активности.

На формирование национальных стереотипов поведения влияют многие факторы, в первую очередь – условия трудовой деятельности и уровень жизни.

Национальные стереотипы наиболее крупных стран приведены ниже:

- *Американский национальный стереотип.* В нем смешаны различные национальные культуры, но к ним добавлены условия жизни в США. Основой американского стереотипа являются жесткий прагматизм, ориентир на реальность, приносящую пользу делу, стремление к получению личного дохода, личной выгоды, индивидуализм, деловитость, дружелюбность, национальный патриотизм.

- *Английский национальный стереотип.* Наиболее значимая черта этой нации – стабильность. Идеальными чертами характера личности для англичан являются независимость, образованность, честность, бескорыстие, такт, самоуважение, вежливость.

При ведении международного менеджмента нужно учитывать такие черты характера англичан, как чувство собственного достоинства, консерватизм, гордость за свою нацию и, в то же время, уважение к другим нациям.

Английские традиции предписывают сдержанность в словах и суждениях, уважение к собеседнику. Переговоры с англичанами следует проводить после тщательной подготовки и предварительного согласования программы. Импровизация в переговорах или действиях недопустима. В поведении англичан прослеживаются исключительная честность к партнеру и уважение законов.

Международному менеджеру есть чему поучиться у англичан (умению воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах успешного бизнеса, навыку грамотно строить отношения с местным населением и местными властями в других странах).

- *Французский национальный стереотип.* Франция является одной из самобытных наций, близкой к России. К элементам французского национального стереотипа относятся любовь к гармонии и красоте, не любовь к компромиссам, раскованность в неофициальной обстановке.

Интеллект и креативность французских бизнесменов проявляются в их деловой активности. У французов всегда возникает конфликт между планами и жизнью. Поэтому они часто опаздывают на мероприятия, для них характерна непунктуальность.

У французов ценится юмор и находчивость. Юмор строится на злых шутках. Насмешливость французов – своеобразная самозащита, чтобы самому не попасть в незавидное положение.

Следует отметить разнообразие делового поведения французов. Поэтому при переговорах с французами надо быть внимательным и гибким.

- *Германский национальный стереотип.* По темпераменту немцев скорее можно отнести к флегматикам. Немцы любознательны и прилежно учатся. Они не стремятся к переменам и лояльны к существующим порядкам. Чувство юмора развито, но юмор прямолинеен.

Существуют следующие элементы национального делового стереотипа немцев:

- аккуратность;
- авторитет государства;
- индивидуальность жизненного стиля.

Аккуратность по-немецки включает ответственность, порядок, справедливость. Порядок является отличительной чертой немцев, он присутствует везде (на работе, дома, на улице).

Бережливость немцев столь высока, что она граничит со скупостью. Это касается и деловых сделок. Немцы тщательно считают финансовую часть сделок, не довольствуясь укрупненными расчетами.

Трудовая и деловая культура немцев заслуживает всяческих похвал. Она складывается из прилежания, конструктивных деловых отношений, рационализма. Прилежание по-немецки означает, что любую работу надо делать добросовестно и тщательно.

При заключении сделок немцы выполняют все взятые на себя обязательства и того же требуют от своих партнеров.

Авторитет государства высок. Даже если немцы в чем-то не согласны, указания государственных структур выполняются беспрекословно.

Индивидуальность жизненного стиля заключается в том, что немцы стремятся закрыть от посторонних свое жизненное пространство.

- *Итальянский национальный стереотип.* Ему присущи следующие черты:

- экспрессивность;
- свободолюбие;
- высокий статус семьи.

Экспрессивность – это национальная черта итальянцев. Она основана на темпераменте, общительности, сочетании живости с твердостью.

Свободолюбие является вторым национальным стереотипом. Данное качество основано на демократизме, человечности, неорганизованности. Итальянцы не пунктуальны. Они могут забыть встретить партнера. На деловую встречу со своим партнером они придут, скорее всего, с опозданием.

Высокий статус семьи включает семейную закрытость, роль женщины как хранительницы очага, семейный досуг.

- *Российский национальный стереотип.* История России отличается неравномерностью своего развития, несбалансированностью в разных сферах жизни. Россия то принимала европейский стиль, то пыталась найти свой оригинальный путь развития.

Были достигнуты успехи в военной технике, искусстве, науке, но отставали быт, бытовая культура, уровень жизни.

Русский национальный характер отличается непостижимостью и загадочностью души, свободолобием. По натуре русские максималисты, идеалисты, очень гостеприимны. Юмор и шутки сопровождают их всю жизнь. Русские открыты, искренни в общении, но настоящий бич для них – пьянство.

Деловые национальные стереотипы русских основаны на следующих моментах:

- личные связи как главный фактор успеха в бизнесе;
- неэффективность законов;
- негибкость и непрофессионализм в международном бизнесе.
- *Китайский национальный стереотип*. Данному стереотипу присущи следующие черты:
- терпение и упорство;
- деловая ловкость;
- традиционализм и семейственность.

Китайцы могут безропотно переносить все тяготы жизни. Чертами характера являются трудолюбие, послушание, упорство.

Деловая ловкость включает допустимость обмана и некачественных результатов, невыполнение договоренностей.

Традиционализм и семейственность проявляются в соблюдении традиций предков, семейном бизнесе, национальной идентификации.

Рассмотренные национальные особенности стереотипов поведения необходимо знать и учитывать при ведении делового бизнеса.

### 4.3. Этика в международном бизнесе

#### 4.3.1. *Этика международного менеджмента как важнейший аспект управления организацией*

Результаты труда международных менеджеров оцениваются не только экономическими показателями. Социальные и этические критерии также являются важнейшими показателями эффективности деятельности менеджера.

Между этикой и эффективностью деятельности компании имеется прямая связь. По статистике темпы роста организаций, которые придерживаются норм международной этики, в два раза выше, чем тех, кто ими пренебрегает.

*Честность и доверие* как основа этики являются важнейшими элементами успешного бизнеса.

Объектом этики выступает *мораль*. Для организаций прибыль превыше всего, но *честь* превыше прибыли.

*Этика бизнеса* – это деловая честность, открытость, надежность при соблюдении законов, правил, традиций.

Этика международного бизнеса включает следующее:

- *справедливость* (равенство возможностей клиентов и воздание каждому по заслугам);
- *благотворительность*;
- *личную автономию* (соблюдение прав и свобод потребителей).

В своей деятельности международный менеджер должен учитывать, что экономические и политические различия между странами часто являются результатом разницы в социально-культурном развитии. Эти различия оказывают прямое влияние на стиль менеджмента, организацию производства и сбыта, производственные отношения.

Международный менеджер не должен ограничивать свою деятельность достижением хозяйственного успеха. Он обязан учитывать общественное мнение принимающей страны.

Этические нормы в какой-то степени ограничивают свободу деятельности менеджера. Однако их игнорирование может привести к значительным экономическим потерям для организации.

Квалификация международного менеджера наряду с экономическими и техническими знаниями включает компетенцию в социальной области, коммуникабельность.

На базе норм этики и особенностей производственного процесса в организации формируется корпоративная культура.

#### 4.3.2. *Принципы деловой этики*

Международный бизнес основывается, прежде всего, на доверии партнеров разных стран. Этическому ведению бизнеса присущи следующие черты:

- соответствие бизнеса своим целям;
- подчинение здравому смыслу;

- действия на принципах элементарной порядочности.

Важнейшим фактором адаптации к зарубежным условиям выступает налаживание коммуникаций с местным населением. При этом необходимо учитывать различия наций в нормах этики (жестах, символах, мимике).

Также важно учитывать обычаи, религии, политику, так как они определяют праздничные дни, режим работы.

Этика международного менеджмента всегда строится на здравом смысле, элементарной порядочности. С этой позиции этично продавать товары, соответствующие достатку и вкусам потребителей, и недопустимо поставлять товары, вредные для здоровья людей.

Этика финансовой деятельности сводится к правдивости всех деловых расчетов.

Этика несовместима со взятками, хотя они распространены не только в развивающихся странах, но и во всем мире.

Международный менеджер должен придерживаться следующих основ делового этикета:

- строго соблюдать время деловой встречи;
- перед переговорами обменяться визитками;
- начинать переговоры должен руководитель делегации;
- речь в деловой беседе строить в медленном темпе;
- внимательно обсудить план мероприятий каждой стороной;
- немедленно отвечать на вопросы партнеров;
- в конце переговоров необходимо поблагодарить партнеров за уделенное время.

#### ***4.3.3. Этика международного бизнеса и международного менеджмента***

Современный бизнес имеет правовые и моральные ограничения.

К *правовым ограничениям* относятся следующие:

- охрана труда и техника безопасности;
- пожарная и санитарная безопасность;
- охрана окружающей среды;
- соблюдение правил и норм конкуренции.

Различают следующие *моральные ограничения*:

- честность ведения дел;
- этика деловых отношений;
- правдивость рекламы.

Правила этикета международного бизнеса включают:

- правила приветствия, обращения, представления;
- правила деловых переговоров и встреч;
- деловую субординацию;
- рекомендации по внешнему облику сотрудников;
- имидж менеджеров;
- этические нормы деловых отношений (правила обмена подарками, сувенирами, проблемы чаевых вознаграждений).

Соблюдение данных правил международного бизнеса является одним из важнейших условий успеха организации в международных отношениях.

Существуют следующие ошибки менеджера в области международного этикета:

- игнорирование особенностей делового климата, культурной жизни определенной страны;
- завышенные ожидания результатов зарубежной деятельности организации;
- нерегулярность общения с зарубежными партнерами, включая личные теплые отношения.

Этика международного менеджмента включает следующее:

- принятие управленческих решений с учетом норм международной этики;
- выбор норм поведения по нормам этики;
- управление этикой и социальной ответственностью всего персонала организации.

Принятие управленческих решений с учетом норм международной этики предполагает индивидуальный подход при принятии решения с учетом норм морали, права, справедливости, порядочности, непредвзятости.

Управление этикой в организации осуществляется комитетом по этике, через телефон доверия и т. д.

#### **4.4. Организационная культура в системе международного менеджмента**

##### **4.4.1. Понятие и характеристика организационной культуры**

*Организационная культура* – это социально-психологический компонент организации, ее духовное, идеологическое содержание. Организационная культура представляет собой систему господствующих в организации ценностей, норм поведения.

Организационная культура представляет собой сложную композицию предположений, принимаемых и разделяемых членами организации, и включает ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий внутри группы.

Любая компания исповедует определенные ценности, которые формируют поведение работников. Руководство компаний также осуществляется путем установления определенных норм, ценностей и их усвоения работниками.

Различают следующие элементы организационной культуры:

- осознание себя и своего места в организации;
- язык общения и коммуникационная система;
- ценности, отношение к труду;
- требования к внешнему виду;
- символика (торговая марка, звания, знаки, используемые в трудовом коллективе).

В организационной культуре выделяют объективный и субъективный аспекты.

*Объективный аспект* – это материальная база, организация производства. Высокий уровень материальной базы формирует и высокий уровень организационной культуры.

*Субъективный аспект* организационной культуры включает:

- стиль отношений руководителей к подчиненным, процесс найма и увольнения работника;
- социально-психологические отношения между сотрудниками;
- методы принятия управленческих решений;
- нормы взаимодействия между подразделениями организации;
- отношения к поставщикам, потребителям продукции.

Различают следующие уровни организационной культуры:

- *высший уровень* (на уровне всей организации, который включает стиль одежды руководителей, правила поведения, общения с подчиненными);
- *средний уровень* (отношения между руководителями и специалистами организации, их общие ценности и убеждения);
- *низового уровня* (отношения между рядовыми сотрудниками организации).

Организационная культура является значимым конкурентным преимуществом транснациональных компаний. Слабые стороны организационной культуры – ее относительное постоянство и сложность изменения. Элементами культуры являются образцы поведения, ценности, символика.

*Образцы поведения* связаны с видением индивидом окружающей среды, принимаемыми нормами поведения.

*Ценности* ориентируют индивида, формируют поведение.

*Символика* является третьим атрибутом культуры, посредством которого ценностные ориентации передаются членам организации. Для поддержания культуры в организации могут ходить истории, мифы.

##### **4.4.2. Компоненты организационной культуры и методы ее формирования**

Концепция организационной культуры включает в себя идейные нормы, ценности и поведенческие компоненты. К поведенческим компонентам культуры относят ритуалы, легенды, церемонии, символы, лозунги, девизы, кодексы поведения, корпоративный имидж организации.

*Имидж организации* – это образ компании в представлении общественности. Позитивный имидж повышает уровень конкурентоспособности организации на рынке.

Имидж включает следующие компоненты:

- имидж товара (представления потребителей о характеристиках продукции, производимой компанией);
- имидж потребителей товара;
- внутренний имидж организации (представления сотрудников о своей организации).

Внутренний имидж организации включает:

- уровень социальной адаптации (степень освоения персоналом корпоративной культуры организации);
- уровень социально-психологических отношений между работниками, между руководителями и подчиненными;
- уровень мотивации персонала, система трудовых вознаграждений;

- социальный имидж организации (представления сотрудников о порядке решения в организации социальных, экономических вопросов);
  - бизнес-имидж организации (представления потребителей продукции об организации как о субъекте определенной деятельности, уровень деловой репутации, добросовестности организации).
- Существуют следующие рекомендации по формированию организационной культуры:
- целесообразно выработать привычку у руководителей и всех работников организации рассматривать все вопросы с точки зрения пользы для общего дела;
  - всегда выполнять обещания вовремя;
  - всем руководителям быть внимательными и объективными к своим подчиненным;
  - всем работникам быть уверенными в себе, но не самоуверенными;
  - ничто так не компрометирует менеджера, как даже минутная растерянность;
  - не оставлять без анализа ни один случай неудачи, сбой, промаха;
  - быть терпимым к недостаткам других;
  - не оскорблять, не унижать подчиненных; широко использовать нематериальные стимулы к подчиненным;
  - периодически вводить в коллектив новые образцы поведения, новые символы.
- Реализация данных мер позволит сформировать эффективную корпоративную культуру в организации. Международные компании тратят огромные средства на поддержание положительного имиджа своей компании в глазах общественности.

#### **4.4.3. Методы поддержания и развития организационной культуры**

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, в том числе и на культуру. Однако на культуру влияют и внутренние факторы. Исходя из этого выделяют процесс внешней адаптации организации и внутренней интеграции.

*Внешняя адаптация* и выживание организации связаны с нахождением своей ниши на рынке и приспособлением организации к изменениям внешней среды.

На этом этапе вырабатывается миссия организации, устанавливаются конкретные цели и способы их достижения. Из внешнего окружения выделяются наиболее важные факторы, разрабатываются пути поведения для достижения намеченных целей. К таким факторам относят деловую среду бизнеса, образцы национальной культуры.

Процесс *внутренней интеграции* связан с установлением и поддержанием эффективных отношений между членами организации. Это процесс нахождения способов осуществления совместной работы.

На организационную культуру в значительной мере влияют культура руководства, сложившиеся обычаи в коллективе.

Обычно в организации происходит смена персонала. Новые члены организации приносят с собой новое. Поэтому необходимо проводить меры по поддержанию организационной культуры.

Сила культуры организации определяется следующими элементами:

- «толщиной» культуры;
- степенью принятия культуры членами коллектива;
- ясностью приоритетов культуры.

Сильная культура создает преимущества для организации и, в то же время, препятствует проведению изменений в организации.

Для поддержания культуры могут использоваться следующие методы:

- определение объектов внимания со стороны менеджеров, когда все работники знают, что является важным для организации;
- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы, когда на практике реализуются провозглашаемые принципы (например, в условиях кризиса организация сохраняет работников, проявляя заботу о них);
- моделирование ролей, обучение, тренировка (через поведение руководителей реализуются образцы организационной культуры);
- использование на практике провозглашаемых критериев вознаграждений и статусов, критериев приема на работу и продвижения по службе;
- применение организационных символов и обрядности.

#### **4.4.4. Влияние культуры на эффективность работы организации**

Культура влияет на работу организации по следующим направлениям: формирует поведение персонала, объединяет работников в коллектив, определяет способы выполнения работ, отношение работников к труду.

Влияние культуры на поведение персонала реализуется через кооперацию (объединение) индивидов, способы принятия управленческих решений, коммуникации между работниками, систему контроля.

Культура определяет успешность работы организации и приводит к успеху по следующим направлениям:

- формирует уверенность в правильности своих действий;
- поощряет автономию, предприимчивость у персонала;
- рассматривает людей как главный источник производительности;
- упрощает структуру управления организацией, сокращает затраты на управление.

Культура должна соответствовать стратегии развития организации и, как минимум, не должна препятствовать реализации выбранной стратегии, а, наоборот, способствовать этому.

## **5. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

### **5.1. Система функций мультикультурного менеджмента персонала**

#### **5.1.1. Основные категории управления человеческими ресурсами**

В международной компании требуется единство мышления работников всех национальностей, однако обеспечить это достаточно сложно, так как в компании работают люди разных религий, уровней культуры.

При разработке основных принципов управления персоналом необходимо решить следующие вопросы:

- выработать универсальные формы кадровой работы;
- определить критерии отбора кандидатов на управление зарубежными филиалами;
- разработать рекомендации менеджерам, выезжающим за границу, по адаптации к новым условиям.

Кадровая стратегия международной компании включает:

- стратегию глобального управления человеческими ресурсами;
- стратегию подготовки менеджеров для управления зарубежными филиалами;
- стратегию приспособления кадрового менеджмента к национальным особенностям принимающей страны.

Разработку кадровой стратегии компания начинает с изучения потребностей в кадрах, рынка труда.

Стратегия управления персоналом может строиться по следующим подходам:

- *глобальная стратегия* (включает оптимальное сочетание различных стилей управления персоналом);
- *стратегия доминирования головной компании* (переносятся все элементы стиля управления персоналом головной компании в зарубежные подразделения);
- *стратегия приспособления к условиям каждого национального рынка*;
- *стратегия нейтрального стиля руководства* (головная компания не вмешивается в работу подразделений);
- *комбинированная стратегия* (сочетаются глобальный и региональный подходы).

Основные категории управления персоналом приведены ниже:

- *управление персоналом* (представляет собой целенаправленную деятельность по привлечению, отбору, использованию и развитию персонала);
- *методология управления персоналом* (включает процесс формирования поведения персонала, методов и принципов управления персоналом);
- *технология управления персоналом* (предполагает организацию найма, отбора, приема персонала);
- *элементы системы управления персоналом* (к ним относятся линейное руководство, функциональные системы, специализирующиеся на выполнении определенных функций);
- *принципы управления персоналом* (правила, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом);
- *методы управления персоналом* (способы воздействия на коллективы и отдельных работников по координации их действий, мотивации труда);
- *кадровая политика* (совокупность принципов и методов работы с кадрами).

#### **5.1.2. Привлечение и подбор персонала**

Основной задачей управления персоналом является обеспечение организации квалифицированными кадрами для стабильной работы. Источники найма персонала могут быть как внутренние, так и внешние. Каждый источник имеет как преимущества, так и недостатки. Преимуществами *внутреннего источника* найма работников являются возможность квалификационного роста работников, минимальные затраты на поиск кандидата, быстрая адаптация на новом рабочем месте, знание достоинств и недостатков кандидата.

К недостаткам внутреннего источника относятся ограниченные возможности выбора, отсутствие притока новых идей в организацию, развитие семейственности.

*Внешний источник* также имеет как преимущества (возможность неограниченного выбора кандидатов, приток в организацию новых идей), так и недостатки (высокие затраты на привлечение кандидата, риск при приеме нового работника, длительный период адаптации на новом рабочем месте).

В международных компаниях отбор персонала осуществляется на основании выработанных подходов и отличается по категориям работников.

Выделяют следующие подходы к подбору кадров:

- *этноцентризм* (на ключевые посты в подразделениях назначаются представители страны головной компании);
- *полицентризм* (предпочтение при назначении на руководящие должности в подразделениях отдается представителям страны нахождения компании);
- *региоцентризм* (на ключевые посты назначаются известные и влиятельные в регионе люди);
- *геоцентризм* (при назначении на руководящие посты руководствуются квалификацией кандидатов).

Основная цель привлечения персонала – обеспечить стабильную и эффективную работу подразделения.

Для привлечения новых работников могут использоваться реклама, рекомендации своих работников, центры занятости.

Для отбора наиболее достойных кандидатов применяются следующие методы: предварительная, отборочная беседа в отделе кадров, заполнение бланка, тестирование, испытательный срок, конкурсы, медицинский осмотр.

Беседа по найму осуществляется с кандидатом на вакантную руководящую должность. В процессе беседы выявляются потенциальные возможности кандидата для выполнения обязанностей по конкретной должности.

Тестирование используется для оценки квалификационных характеристик, личностных качеств кандидата.

Медицинский осмотр применяется для того, чтобы оценить физическое и психологическое состояние кандидата.

Принятие решения о приеме завершается подписанием контракта.

Расстановка кадров представляет собой определение конкретного места работы сотрудника. Принципами расстановки кадров являются принцип соответствия, принцип перспективности, принцип динамичности (сменяемости). Основная задача расстановки кадров – решение проблемы оптимального размещения персонала.

### **5.1.3. Методы и критерии оценки персонала**

Оценка персонала всегда персонифицирована. Под *оценкой* понимают запланированное, формализованное измерение качеств и результатов труда работника как члена организации.

Существуют следующие виды оценки сотрудников:

- по квалификационным качествам;
- по результатам деятельности;
- по личностным и деловым качествам.

Различают следующие основные проблемы традиционных методов оценки сотрудников:

- изолированность оценки и нацеливание работника на частные, а не конечные результаты;
- оценка по результатам выполнения задания, а задания могут быть разной степени напряженности;
- субъективность и пролангированность оценки.

Современные методы оценки сотрудников позволяют выработать объективные критерии оценки результатов труда и критерии поведения. *Критериями оценки результатов труда* выступают эффективность труда, соблюдение сроков выполнения работ, профессиональное мастерство, технологическая дисциплина, ритмичность работы, быстрое распознавание причин своих ошибок.

К *критериям поведения* относятся использование рабочего времени, культура рабочего места, трудовая дисциплина, личная инициатива, предприимчивость, помощь коллегам, бережное отношение к средствам труда.

Текущая оценка персонала в компании должна проводиться постоянно. Комплексная оценка (аттестация кадров) проводится периодически каждые 3–5 лет.

### **5.1.4. Планирование, контроллинг, лизинг персонала**

*Планирование персонала* – определение потребности компании в кадрах в будущем. Планирование персонала – одна из важнейших функций управления персоналом, которая состоит в определении количественного, качественного состава кадров; временного и пространственного их распределения.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение количественного и качественного состава персонала организации.



В процессе планирования рассчитывают нормативную численность работников, развитие персонала, дополнительную потребность в кадрах. Расчет нормативной численности может осуществляться по трудоемкости работ, нормам обслуживания и рабочим местам.

В каждой компании налажена система *контроллинга персонала*.

Для этого разрабатываются системы учета использования рабочего времени работниками, развития персонала, обеспеченности компании кадрами и др.

*Маркетинг персонала* включает исследование рынка труда, потребности организации в кадрах, разработку требований к кандидату, поиск необходимых работников, продвижение работников в организации.

*Лизинг персонала* – подбор кадров на временные работы. Он обуславливается краткосрочной потребностью в кадрах. Для лизинга персонала могут использоваться рекрутинговые компании, прокатные фирмы.

#### **5.1.5. Управление деловой карьерой в международной компании**

Под *карьерой* понимают процесс перемещения работника по должностям.

Планирование карьеры необходимо как для организации, так и для самого работника. Различают следующие виды карьеры:

- профессиональную;
- внутриорганизационную.

*Профессиональная карьера* представляет собой профессиональный рост работника и перемещение в рамках одной профессии.

*Организационная карьера* реализуется внутри организации по горизонтали или вертикали. Внутри организации может быть и центростремительное движение – движение к руководству головной компании, высокой должности.

Для управления карьерой необходимо ее планировать как со стороны организации, так и самим работником. При планировании надо полагаться на свой потенциал, знания, опыт.

В процессе планирования учитывают личные цели работника и производственные цели организации. Здесь важно гармонично объединить индивидуальные и производственные цели.

Организация при планировании карьеры использует аттестацию кадров, развитие персонала, формирование резерва кадров, работу с резервом.

#### **5.1.6. Имидж и репутация компании**

В деятельности любой организации, а тем более международной, присутствует работа с общественностью. В настоящее время все крупные организации имеют подразделения по формированию своего имиджа.

Деятельность организации постепенно создает вокруг себя определенное общественное мнение. Чтобы оно было положительным, необходимо работать с общественностью.

Работа с общественностью направлена на достижение гармонии между ожиданиями потребителей продукции, деятельностью компании и ценностями общества. Положительный имидж организации стабилизирует ее положение в регионе.

Содержание работы организации с общественностью включает:

- обеспечение известности торговой марки, индивидуальности организации;
- повышение репутации организации;
- формирование высокого имиджа организации.

*Имидж* – это образ организации, человека в глазах окружающих.

*Репутация* – это оценка организации потребителями, общественное мнение об организации.

*Брэнд* – известная торговая марка, товарный знак организации и ее товаров.

*Брэндинг* – работа организации по продвижению на рынок торговой марки, повышению своей известности.

Ценность хорошей репутации организации состоит в следующем:

- увеличении конкурентоспособности продукции;
- повышении патриотизма персонала;
- привлечении инвестиций в организацию.

Выделяют следующие факторы, которые влияют на репутацию организации:

- миссию организации, включающую основную цель деятельности;
- политику организации (свод правил, принципов работы, включая производственные, технологические, рекламные и другие виды деятельности);
- этику и социальную ответственность поведения, участие в социальных программах региона;
- маркетинг и брэндинг продвижения товара на рынке, меры по обеспечению известности торговой марки;
- благотворительность, заботу о потребителях.

## 5.2. Командный менеджмент

### 5.2.1. Понятие группы и команды

В связи с развитием разделения и кооперации труда для повышения эффективности работы персонала его объединяют в команды.

Под *командой* понимают группу людей, объединенных общей работой, интересами, целями и выступающих как единое целое. Объединение людей в команду позволяет повысить эффективность их труда.

Совместный коллективный труд не суммирует, а умножает возможности индивидов. Коллективным трудом можно добиться больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей.

Коллективный труд позволяет выполнять следующее:

- передавать свои знания, умения другим членам команды;
- ставить более высокие цели;
- получать поддержку коллег в процессе труда;
- проявлять свой потенциал, творчество, инициативу во время труда для других;
- развивать чувство ответственности не только за себя, но и за других.

По видам команды могут быть временными и постоянными, созданными по роду занятий и для выполнения комплекса работ.

Команда формируется по стадиям, приведенным ниже.

*Первая стадия – формальная группа.* Менеджеру в процессе формирования команды надо придерживаться следующих правил:

- установить четкую и понятную всем цель;
- найти место каждому члену команды исходя из его индивидуальных особенностей и интересов команды;
- регулярно проводить летучки, подводить итоги деятельности;
- не противопоставлять членов команды друг другу;
- не обманывать надежды людей.

*Вторая стадия – зрелость.* Достигается высокий уровень эффективности труда. Складываются традиции в команде. На этой стадии менеджер должен:

- уважительно и честно относиться ко всем членам команды;
- доверять людям выполнение работы с учетом их квалификации и способностей;
- отстаивать и защищать членов команды в вышестоящих органах;
- проявлять заботу о членах команды, поддерживать их в трудных ситуациях;
- знать и учитывать психологические особенности каждого работника, объективно оценивать результаты их деятельности;
- подавать личный пример отношения к делу, сотрудникам.

*Третья стадия – период тревог, переживаний.* Такое положение возникает под воздействием внешних обстоятельств (кризиса, сокращения работников в организации) или внутренних причин (например, старения команды).

На данной стадии руководитель должен заботиться о сохранении команды, объективно решать возникающие вопросы.

Администрация организации может заменить руководителя. В команде должны быть выработаны критерии сокращения работников, проводиться меры по привлечению новых работников, своевременно разрешаться возникающие конфликты.

### 5.2.2. Психологические особенности команды

Каждая трудовая команда имеет свои особенности. Различают следующие общие показатели, характеризующие состояние команды:

- морально-психологический климат;
- сплоченность работников;
- психологическую совместимость людей в команде;
- уровень психологического давления команды на своих членов.

*Морально-психологический климат* – совокупность норм, порядка, правил, отношений в команде. На формирование климата в команде влияют многочисленные факторы (стиль руководства, цели команды, нормы и правила взаимоотношений в команде). Отношения между членами команды должны строиться на принципах справедливости, свободы и равенства.

Благоприятный климат в команде позволяет повысить эффективность труда, удовлетворенность работой.

*Сплоченность работников команды* означает единство целей и норм поведения. Важнейшее значение отводится поведению руководителя. Менеджер должен быть лидером коллектива, иметь авторитет у подчиненных.

*Психологическая совместимость работников команды* – совместимость характеров, темпераментов, высокий профессиональный уровень работников.

*Уровень психологического давления команды на своих членов* – степень зависимости работников от команды, влияние норм поведения в группе на поведение работников. Психологическое давление группы на работника позволяет поддерживать определенные нормы поведения. Давление существует в каждой команде. Главное, чтобы работники были согласны с установленными требованиями.

### **5.2.3. Групповое развитие и групповое лидерство**

Каждый человек работает в коллективе. В процессе трудовой деятельности развивается не только он, но и коллектив.

*Групповое развитие* – совершенствование методов и стиля работы коллектива.

К основополагающим элементам групповой работы относятся:

- работа в команде;
- установление задач команде;
- формирование внутригрупповых коммуникаций;
- установление системы отношений внутри группы.

*Цель менеджмента* – интеграция работников в динамичную организационно-техническую и социально-экономическую рабочую группу.

Техника группового развития представляет собой набор тактических и стратегических инструментов коллективной работы. Для этого разрабатывается система получения и передачи информации в команде. На основании полученной информации принимаются и реализуются управленческие решения. Знания каждого сотрудника образуют групповые знания, трансформируются в компетентность команды, формируют групповой интеллектуальный потенциал.

Техника командной работы включает методы принятия управленческих решений (дискуссии, «мозговой штурм», экспертные оценки, интеллектуальные методы). Совместное принятие управленческих решений формирует психологию группы, ее корпоративный дух, приоритеты, коллективные цели, лояльность работников к своей команде.

Техника кадровой работы опирается на деловую активность сотрудников. Основоположающими принципами управления командой являются следующие:

- основой деятельности команды служат групповые процессы;
- каждый член команды интегрирует задачи группы;
- внутрикомандные коммуникации обеспечивают причастность всех членов группы ко всем происходящим процессам;
- критика внутри группы осуществляется в формах, не унижающих достоинство критикуемого;
- основой внутрикомандных коммуникаций является доверие, а не контроль.

Одна из основных целей работы с кадрами – формирование интеллектуальных потенциалов работников и создание условий для их реализации.

*Индивидуальное развитие* – это совершенствование деловых и личностных качеств отдельных работников.

Требования к персоналу – совокупность деловых качеств, знаний, необходимых работнику для успешной работы. Для руководителя необходимо наличие следующих лидерских качеств:

- направляющего видения (отчетливо понимать цель деятельности и проявлять упорство в ее достижении);
- страсти (стремление воспользоваться открывшимися возможностями для реализации собственного потенциала);
- ценности личности (умение ценить себя и желание учиться у других и работать с ними);
- доверия (способность заслужить доверие у других);
- способности к построению организации, формированию команды;
- инициативности (способность реализовывать задуманное в жизнь).

### **5.2.4. Управление международными коллективами**

Компании, имеющие разветвленную сеть зарубежных подразделений, вынуждены учитывать международные аспекты кадровой работы. Проблемы возникают при формировании международных коллективов, при котором нужно учитывать следующие факторы:

- различия рынков труда (различаются структура рабочей силы, квалификация, при этом компания может получить и дополнительные возможности в связи с низкой стоимостью рабочей силы);
- проблемы перемещения рабочей силы (дефицит специалистов может быть устранен путем трудовых перемещений, что может создать определенные проблемы);
- стиль и практику управления (устанавливаются нормы взаимоотношений между головной компанией и подразделениями, взаимоотношений руководителей и подчиненных); важно не допустить расовой, половой, религиозной дискриминации;
- национальную или интернациональную ориентацию (компания может выбрать национальные подходы в управлении персоналом или проповедовать интернациональный подход);

- контроль (большинство международных компаний придерживаются принципа единства кадровой политики для всех подразделений, головная компания контролирует выполнение этого принципа).

Наряду с отличительными особенностями существуют и общие принципы организации работы международных коллективов:

- образование кадрового ядра коллектива, вокруг которого формируется коллектив;
- формирование команд, в которых имеется взаимодополняемость работников;
- стремление к культурной и психологической совместимости работников;
- использование различных методов обучения местного персонала в принимающих странах.

### **5.2.5. Международные принципы работы менеджера**

Международный бизнес без менеджеров невозможен. Любая компания, занимающаяся международной деятельностью, нуждается в международных менеджерах.

*Международный менеджер* – это специалист по управлению бизнесом в другой стране и руководству многонациональным коллективом.

Рассматривая отличия в деятельности национального и международного менеджмента, следует учитывать следующие аспекты:

- различия в экономике стран, уровне технологий, специфике национального рынка, особенности системы налогообложения;
- различия во внешней среде бизнеса (культурно-деловые отношения, трудовое законодательство, отношение общества к предпринимательству и собственности);
- различия во внутренней среде компаний (разница в организационной культуре, психологическом климате, деловой этике, системе стимулирования и мотивации труда).

Только путем целенаправленной работы как со стороны организации, так и самого работника можно стать квалифицированным международным менеджером.

Выделяют следующие пути развития международного менеджера:

- целенаправленное обучение международному управлению;
- формирование собственного индивидуального стиля деятельности и руководства;
- постоянная работа над повышением квалификационных качеств, развитием необходимых личных качеств;
- самомаркетинг.

Подготовка международных менеджеров включает освоение теории и передового опыта. К специальным знаниям, необходимым международному менеджеру, относятся:

- изучение социально-политической, экономической и юридической ситуации в стране;
- рассмотрение общего уровня развития экономики, ее динамики; налоговой и фискальной систем в стране;
- оценка национального рынка (емкости, насыщенности и качества местного рынка);
- изучение сегментирования и позиционирования на местном рынке, насыщенности рынка местными и импортными товарами, возможностей компании на местном рынке.

Формирование собственного индивидуального стиля в работе является важнейшей составляющей деятельности международного менеджера. Индивидуальный стиль может формироваться естественным путем. Однако это не лучший вариант.

Для профессионального становления менеджер должен целенаправленно формировать свой стиль. Алгоритм формирования индивидуального стиля следующий:

- самоизучение своей личности и природного стиля поведения;
- оценка сильных и слабых сторон своего природного стиля;
- развитие положительных и блокирование отрицательных сторон своего природного стиля;
- корректировка своего стиля под политику международной компании.

### **5.2.6. Управление знаниями**

Без знаний не существует квалифицированной рабочей силы. Под *знаниями* понимают способность преобразовывать информацию, предвидеть события, владеть методами работы.

*Менеджмент знаний* – выработка механизма накопления и расширения информации по процессу выполнения порученной работы.

Менеджмент знаний включает мотивацию получения знаний, создание системы получения знаний, использование знаний, координацию и контроль знаний. Для этого в компании должна быть выработана система получения и использования новых знаний.

Модель управления знаниями включает следующие элементы:

- обеспечение доступа персонала к новым знаниям;
- оценку качества полученных знаний через аттестацию, другие формы проверки;
- обеспечение условий для реализации на практике полученных знаний, мотивацию получения новых знаний;
- интеграцию знаний, их упорядочивание.

## 6. СТРАНОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 6.1. Страновой менеджмент

#### 6.1.1. Проблемы международного бизнеса, связанные с законодательством принимающего государства

Международный менеджер, прежде чем создавать бизнес в другой стране, должен провести анализ ситуации, изучить, как минимум, следующие сферы деятельности: экономическую, правовую, политическую, культурную, маркетинговую.

*Ситуация в стране* – это обстоятельства и факторы, создающие национальную внешнюю среду для международного бизнеса.

Анализ ситуации в стране позволяет решить следующие задачи:

- следует ли начинать бизнес в данной стране;
- определить первоначальную стратегию поведения.

Началом анализа внешней среды является сфера экономики.

*Экономическая ситуация* в стране включает уровень экономического развития и характер экономических отношений.

В процессе анализа оцениваются основные экономико-финансовые показатели (валовой внутренний продукт, экономическая динамика, внешнеэкономическая деятельность, экономические проблемы).

*Ресурсный потенциал* – это запасы материальных и нематериальных ценностей. Для открытия бизнеса важно наличие природных, энергетических, трудовых ресурсов.

Важнейшими факторами, влияющими на развитие международного бизнеса, являются правовая ситуация в стране, степень развития международного права. Международное право создает условия для сотрудничества.

Выделяют международное публичное право и международное частное право.

*Международное публичное право* регулирует отношения между государствами.

*Международное частное право* регулирует отношения между организациями и частными лицами.

Для международного менеджмента главным является международное частное право. Основным источником международного частного права являются международные договоры, национальное законодательство стран.

Для практического регулирования международных экономических отношений между странами и отдельными компаниями создан ряд институтов (организаций, комитетов, комиссий, конференций). К таким институтам относятся Комиссия ООН по международной торговле, Гагская конференция по международному частному праву, Международная организация частного права в Риме, Международный морской комитет.

*Правовая ситуация в стране* – это характер законодательства в области бизнеса и трудовых отношений. Для ее оценки используют следующие критерии:

- соответствие национального законодательства нормам международного права;
- защищенность собственности (правовое регулирование имущественных отношений);
- защищенность прав личности и юридических лиц (государство охраняет права физических и юридических лиц, все спорные моменты решаются в суде);
- стабильность правовой системы (все правовые нормы обладают консервативностью и не обладают обратной силой);
- правовое регулирование экспорта-импорта (включает права иностранных и совместных предприятий, таможенно-визовую систему, экспорт прибыли и финансовые операции);
- основы трудового права (порядок открытия и преобразования предприятий, система регулирования цен, антимонопольное законодательство, система налогообложения, характер трудовых отношений).

#### 6.1.2. Национальные особенности решения управленческих задач

Каждая страна имеет свои особенности ведения бизнеса. Эти особенности должен знать международный менеджер.

В сферу деятельности международного менеджера входит организация работы компании в разных странах с учетом специфики, манеры общения, производственных отношений, поведения на переговорах.

В деятельности международного менеджера можно выделить следующие основные элементы, которые могут вызвать трудности:

- атмосферу переговоров с новым иностранным партнером;
- идеологию принимающей страны (национализм, исламский фундаментализм, китайский патриотизм и др.), оказывающую значительное влияние на организацию бизнеса, функционирование зарубежного предприятия;
- бюрократические традиции, которые могут затянуть переговоры на длительное время;

- законы принимающей страны, которые должны быть изучены менеджером и строго выполняться;
- разные денежные системы, осложняющие деятельность зарубежного филиала;
- политическую и экономическую нестабильность в принимающей стране.

Международный менеджер должен уметь выходить из трудных ситуаций и приспосабливаться к особенностям страны пребывания.

Менеджер должен четко знать особенности ведения бизнеса в стране.

С определенной долей юмора на плакате в штаб-квартире Европейского Союза показаны особенности разных наций и менеджмента в них:

- немцы не понимают юмора;
- финны молчаливы;
- пища англичан состоит из немыслимых смесей;
- испанцев раздражает гордость;
- итальянцы эмоциональны;
- голландцы скупы;
- бельгийцев не застанешь на рабочем месте;
- португальцы не могут освоить технику;
- шведы чересчур прямолинейны;
- греки неорганизованны;
- ирландцы любят выпить;
- австрийцы нетерпеливы.

Все эти особенности и должен учитывать международный менеджер в своей работе.

### ***6.1.3. Признаки и особенности американской системы управления***

Система управления в компаниях США жестко организована. На нее наложила отпечаток особенность трудовых ресурсов США – мигрантов из разных стран.

В США ехала самая активная, рискованная часть населения стран Европы. Ехали те, кто был неудовлетворен своей жизнью на прежнем месте. Поэтому для населения характерна высокая миграция. Уровень мобильности персонала составляет около 20% в год.

Развит индивидуализм – каждый в первую очередь заботится лишь о себе.

На первом месте всегда был бизнес, зарабатывание денег.

Сформировавшийся американский менеджмент имеет следующие особенности:

- глубочайший индивидуализм;
- производственные отношения не смешиваются с личными;
- высокая мобильность персонала;
- дружеская и открытая атмосфера переговоров;
- в менеджменте всегда присутствует дух предприимчивости;
- высокий уровень менеджмента;
- в душе каждый американец – патриот своей родины.

### ***6.1.4. Признаки и особенности японского менеджмента***

Япония после второй мировой войны сделала большой скачок в развитии экономики. Существенную роль в этом сыграл и японский менеджмент.

Япония как страна находится далеко от центров развития мира (Европы, США). Абсолютное большинство коренного населения – японцы. Для них характерны преданность компании, коллективизм. Все эти особенности национального поведения накладывают отпечаток и на особенности менеджмента.

Существуют следующие особенности японского менеджмента:

- Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. На первом этапе применялись передовые технологии стран Европы и Северной Америки. Отличительная черта японского менеджмента – быстрое внедрение в практику нововведений.

- Менеджмент основан на учете социальных, культурных, национальных особенностей страны (коллективная форма организации труда, пожизненный найм работников, когда под работника подбирают выполняемые функции).

- Высокий уровень организации производства. Компании не имеют производственных запасов, а работают «с колес», т. е. все необходимое для производства доставляется в начале рабочего дня.

- Важное значение придается контролю качества, для чего создаются из рабочих группы качества.

- Работники привлекаются к управлению производством, в том числе и через коллективные формы организации труда.

## **7. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ С ПРИНИМАЮЩИМ ГОСУДАРСТВОМ**

### **7.1. Отношения международных компаний с принимающим государством**

#### **7.1.1. *Отношение государства к деятельности международных компаний***

Государство строит свои отношения с иностранными зарубежными компаниями с использованием мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера. Государственное вмешательство может быть в виде рекомендаций, разрешений или запретов, лицензирования, дискриминационного вмешательства.

Формы вмешательства определяются общенациональными, политическими, экономическими и социальными целями. Порой государственное вмешательство вызывается проводимой в стране ценовой политикой.

К распространенным средствам государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний относятся ограничения доли зарубежного инвестора в капитале национальных компаний, ограничения в управлении производством, определение максимальной доли при распределении прибыли, условия выдачи лицензий, проверка бухгалтерской отчетности. Кроме этого, практикуются запреты на допуск иностранных компаний в отдельные отрасли промышленности, сферы услуг.

Государство принимающей страны стремится к тому, чтобы международные компании способствовали:

- сохранению внутренней и внешней безопасности страны;
- созданию предпосылок для получения населением оптимального дохода;
- сохранению здоровья населением и охране окружающей среды;
- повышению уровня культуры, науки, техники, образования.

Указанные цели не всегда совпадают с целями международных компаний.

В то же время страны проводят следующие меры по привлечению зарубежных инвестиций, международных компаний:

- упрощение процедур разрешения деятельности международных компаний;
- налоговые льготы, субсидии, займы на льготных условиях;
- создание зон свободного предпринимательства.

#### **7.1.2. *Методы государственного регулирования деятельности международных компаний***

Правовое регулирование деятельности международных компаний осуществляется двумя способами (национальными и международными нормами).

*Национальное правовое регулирование* заключается в использовании норм и институтов национальной системы права. В большинстве стран сложилось специальное законодательство, касающееся деятельности иностранных компаний. В его основе лежат положения, условия, правовые гарантии иностранных инвестиций в принимающей стране.

В законодательстве обычно устанавливаются нормы, уравнивающие права иностранного инвестора с правами национальных предприятий. Кроме этого, для компенсации рисков предусматриваются дополнительные льготы и привилегии иностранному инвестору.

Гарантиями иностранным инвесторам могут выступать гарантии от некоммерческих рисков (национализации иностранной собственности, конфискации активов, терроризма). При этом разрешение инвестиционных споров предусматривается в международных судах.

*Международное правовое регулирование* складывается из межгосударственных соглашений. Оно осуществляется на двусторонней и многосторонней основах.

Двусторонние международные соглашения о поощрении и защите иностранных инвестиций определяют статус и дополняют национальный режим принимающей страны. Эти соглашения содержат положения о защите инвестиций от политических рисков и порядок разрешения споров.

Многостороннее международно-правовое регулирование осуществляется на основе многосторонних универсальных договоров-соглашений. В нем принимают участие подразделения системы ООН.

К наиболее известному многостороннему соглашению относится Вашингтонская конвенция 1965 г. «О разрешении инвестиционных споров между принимающим государством и иностранными инвесторами». На основе Сеульской конференции 1985 г. было создано Международное агентство по страхованию иностранных инвестиций. Это позволило создать гарантии иностранным инвестициям.

### **7.1.3. Свободные экономические зоны – инструмент привлечения зарубежного капитала**

Государства заинтересованы в привлечении зарубежного капитала. Для этого используются свободные экономические зоны.

Наибольшее распространение в мире получили внешнеторговые, отраслевые, научно-технические, экспортно-производственные, оффшорные зоны.

Для привлечения зарубежных инвестиций могут создаваться свободные экономические зоны, в которых имеются определенные льготы для зарубежных инвестиций.

Свободные экономические зоны используются как фактор ускоренного экономического развития за счет активизации международного товарооборота, привлечения зарубежных инвестиций, углубления интеграционных экономических процессов.

*Свободная экономическая зона* представляет собой часть национального экономического пространства, где используется особая система льгот и стимулов привлечения зарубежного капитала, не применяемая в остальных частях страны.

Целями создания свободных экономических зон могут быть разные причины, но, в любом случае, они создаются для привлечения зарубежных инвестиций, активизации внешнеторгового оборота, роста занятости населения, апробирования новых методов хозяйствования.

В Республике Беларусь имеются шесть свободных экономических зон в каждой области. В Гомельской области создана свободная экономическая зона «Гомель-Ратон».

Свободная экономическая зона способствует привлечению зарубежного капитала, так как имеются значительные налоговые льготы для зарубежных инвестиций, стабильное законодательство.

В свободную экономическую зону входят предприятия-резиденты, которые имеют перспективные инвестиционные проекты. В ней используется специальный таможенный режим экспортно-импортных операций. Предприятия-резиденты имеют следующие льготы:

- внешнеторговые льготы (особый таможенный тариф или режим);
- налоговые льготы на определенные виды деятельности, прибыль, имущество;
- финансовые льготы (низкие цены на коммунальные услуги, арендную плату);
- административные льготы (упрощенная процедура регистрации предприятий);
- стабильное законодательство по налогам и льготам (до 5 лет не меняются условия деятельности).

В свободных экономических зонах Республики Беларусь, в основном, развивается экспортная производственная деятельность.

## **7.2. Конкурентное законодательство и охрана интеллектуальной собственности**

### **7.2.1. Теории международной конкуренции**

Выход на международный рынок дает бизнесу дополнительные возможности. Однако при этом появляются и новые проблемы. Обычно наиболее серьезные из них связаны с конкуренцией.

Добиться успеха на зарубежном рынке, создать эффективные конкурентные преимущества компании помогут теории международной конкуренции.

Выделяют несколько теорий международной конкуренции.

Согласно *теории международной конкуренции Портера* для создания конкурентных преимуществ и их удержания важны следующие факторы:

- возможно более быстрое накопление необходимых ресурсов и навыков;
- наличие достоверной информации о потребностях покупателей и их динамике в будущем;
- партнеры и смежники должны быть конкурентоспособны на мировом рынке;
- национальная предпринимательская система должна способствовать компании в создании конкурентных преимуществ.

Кроме этого, в принимающей стране не должно быть препятствий деятельности зарубежным компаниям.

Портер сформулировал *концепцию национального ромба* (системный эффект от взаимодействия четырех факторов достижения конкурентного преимущества).

Модель ромба включает внешние и внутренние факторы. С одной стороны, выступают внутренние факторы (производство, стратегия международной компании), а с другой – внешние факторы (динамика спроса и уровень смежников).

Согласно данной модели выделяют следующие пути развития конкурентных преимуществ:

- снижение затрат на производство;
- привлечение дополнительных ресурсов;
- использование особенностей национального и трудового законодательства.



*Конкурентная модель эволюции рынка* заключается в контроле за динамикой рынка и адекватном использовании складывающейся ситуации. Движущими силами эволюции рынка являются потребители, конкуренты, поставщики, субподрядчики, субституты – заменители товаров, технологий.

Рынок может находиться на разных стадиях развития (начальной, роста, заключительной).

Постоянно удерживая во внимании фазы эволюции рынка и движущие силы, можно выстраивать конкурентную стратегию международной компании.

### **7.2.2. Создание конкурентных стратегий международной компании**

При разработке конкурентной стратегии нужно учитывать теории конкуренции, динамику рынка.

На рынке могут происходить два вида изменений (непрерывные медленные, постоянные и скачкообразные внезапные, непредсказуемые).

На основании изменений могут образовываться стратегические окна (внезапные изменения, которые потрясают основы рынка).

Задача компаний-лидеров – быстро захлопнуть стратегическое окно, чтобы минимизировать потерю равновесия. Задача новичков рынка – успеть закрепиться на рынке в статусе полноправного участника.

Причинами открытия стратегических окон выступают новые технологии, переориентация рынка, новые каналы распределения товаров.

При появлении стратегических окон компания должна:

- вести поиск новых возможностей;
- адаптировать компанию к новым условиям;
- проводить кадровые перестановки;
- создать информационную систему.

Разработать эффективную рыночную стратегию поможет конкурентный анализ, который включает оценку экономической и политической ситуации в стране, состояния и динамики национального рынка, конкурентные возможности и преимущества компании, возможности привлечения заказчиков, товарную политику.

Если компания сумела создать действенную конкурентную стратегию на национальном рынке, она может рассчитывать на успех.

### **7.2.3. Антимонопольная политика и развитие конкуренции**

Формирование конкурентной среды деятельности субъектов хозяйствования является достаточно длительным процессом. Для этого должны быть приняты соответствующие законы, позволяющие развиваться рыночным отношениям, конкуренции.

Для становления рыночных отношений должна быть экономическая и правовая свобода деятельности субъектов хозяйствования. В то же время государство регулирует монополистическую деятельность, развивает конкуренцию.

Механизм регулирования рынка весьма разнообразен. Отношения между субъектами хозяйствования регулируются нормативными актами, из которых важную роль играет антимонопольная политика государства.

В странах с рыночной экономикой действует ряд законов и правил, относящихся к антитрестовской деятельности, которые охватывают следующие области:

- нормы, препятствующие созданию новых монополий;
- соглашения по специализации производств;
- формирование экспортных картелей;
- регулирование слияний и поглощений;
- дискриминацию в ценах или условиях продаж;
- отказ в продаже товаров отдельным субъектам хозяйствования.

*Основное содержание антимонопольной деятельности государства* состоит в регулировании ограничительной торговой практики, раздела рынка, формирования цен и т. д.

Антимонопольное регулирование ограничивает *рыночную власть отдельных организаций*, под которой понимают способность организации повышать цену и поддерживать ее на том же уровне.

Применение компаниями рыночной власти приводит к уменьшению объема предложения товаров на рынке, снижению экономического благосостояния общества.

Прямо определить уровень рыночной власти компании сложно. Но существует ряд косвенных способов расчета (например, через уровень рентабельности производства).

Целью антимонопольной политики государства является создание условий для свободного развития субъектов хозяйствования, конкуренции.

*Конкуренция* – это рыночная ситуация, при которой компании-продавцы независимо друг от друга борются за покупателей. Совершенная конкуренция определяется наличием следующих условий:

- отсутствие преград по выходу на рынок;
  - присутствие на рынке большого количества покупателей и продавцов, ни один из которых не в состоянии влиять на рыночные цены;
  - свобода цен.
- Составляющие модели совершенной конкуренции следующие:
- товары производятся с минимальными затратами;
  - потребители определяют производство;
  - нарушение равновесия между спросом и предложением компенсируется адаптационными процессами;

- производители и потребители имеют индивидуальные свободы.

В Республике Беларусь проводятся меры по развитию совершенной конкуренции, созданию условий для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности.

#### **7.2.4. Охрана интеллектуальной собственности**

Объектами интеллектуальной (промышленной) собственности являются изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, фирменные наименования, ноу-хау.

*Изобретение* – это открытие нового. Автору изобретения выдается патент. Исключительное право использования изобретения принадлежит патентообладателю. Им может быть как физическое, так и юридическое лицо.

*Промышленным образцом* признается художественное и художественно-конструкторское решение, определяющее внешний вид изделия. На промышленный образец также выдается патент.

*Товарный знак и знак обслуживания* – это обозначение, способное отличать товары одних юридических и физических лиц от других. Владелец товарного знака имеет исключительное право использовать его и распоряжаться им.

*Полезная модель* представляет собой конструктивное выполнение средств производства и предметов потребления, их составных частей. На полезную модель выдается свидетельство.

*Ноу-хау* включает знания, производственный опыт, навыки, которыми обладает компания или ее персонал.

*Коммерческой тайной* являются сведения, связанные с деятельностью компании и не являющиеся государственной тайной.

Эти сведения могут быть связаны с научно-технической деятельностью компании, производством, технологией, управлением, финансами, внешнеэкономической деятельностью, разглашение которых может принести ущерб предприятию.

Для охраны интеллектуальной собственности используются специальные документы (патенты, свидетельства). Интеллектуальная собственность охраняется законами государств, принята Парижская конвенция по охране промышленной собственности.

## **8. МЕНЕДЖМЕНТ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **8.1. Управление финансами и инвестициями в международных компаниях**

#### **8.1.1. Основы международного финансового менеджмента**

Международная деловая активность во многом зависит от финансового сопровождения. Международный бизнес действует в определенной валютно-финансовой среде. Поиск финансовых ресурсов и их использование занимают значительную часть в деятельности международного менеджера.

*Международный финансовый менеджмент* – это система финансово-экономических решений в условиях интернационализации хозяйственной деятельности, которая решает следующие задачи:

- поиск источников финансирования;
- выбор направлений финансовых потоков;
- определение способов нейтрализации финансовых рисков.

Современная валютно-финансовая среда характеризуется высокой динамичностью и непредсказуемостью. Основными причинами непредсказуемости являются:

- многообразие валют;
- валютные риски, связанные с вероятностью изменения курса валюты и возможными потерями;
- государственно-политические риски, которые связаны с нестабильностью налогообложения, политической ситуации в стране;
- разница экономических и юридических систем.

Международный финансовый менеджмент решает следующие задачи:

- финансовый мониторинг (анализ динамики финансовых потоков);
- планирование использования финансовых ресурсов;
- оценка возможных финансовых рисков;
- контроль за реализацией принятых финансовых решений.

Выделяют следующие важнейшие направления финансового менеджмента:

- поиск источников финансирования деятельности компании;
- управление оборотным капиталом (денежной наличностью, дебиторской задолженностью путем психологического воздействия на должников, установления предельных сумм долгов, использования бартерных расчетов, подачи исковых заявлений в хозяйственный суд);
- управление материально-техническими запасами.

### **8.1.2. Менеджмент валютных операций**

*Мировая валютная система* – это комплекс валютных отношений между странами, который закреплен международными договорами.

Государства осуществляют на внутреннем рынке различную валютную политику. Среди разновидностей валютной политики выделяют твердую фиксацию валютного курса (способ защиты развивающейся экономики и слабого национального курса валют, пока валютное саморегулирование в стране является недостаточно сильным).

*Валютная интервенция* – покупка или продажа национальным банком иностранной валюты на внутреннем рынке. Это делается для поддержания стабильности спроса и предложения на национальном рынке валют. Если намечается дефицит какой-либо валюты, центральный банк выбрасывает необходимое ее количество. И, наоборот, при появлении излишков наличности он их скупает. Так поддерживается стабильность национального рынка валют.

Любая компания, участник международных операций, также имеет свою валютную позицию.

*Валютная позиция* – это соотношение требований и обязательств компании в определенной валюте. Валютная позиция может быть открытой и закрытой.

*Закрытая валютная позиция* означает совпадение требований и обязательств в данной валюте. Баланс приводит к тому, что отток или приобретение валюты в ближайшее время не планируется.

*Открытая валютная позиция* считается при несопадении требований и обязательств в данной валюте. Открытая позиция может быть длинной и короткой.

Длинная открытая валютная позиция предполагает, что обязательства компании в валюте меньше, чем требования к ней, и компания стремится и дальше приобретать данную валюту.

Короткая открытая валютная позиция возникает, когда компания имеет в валюте больше обязательств, чем требований. Поэтому компания вынуждена приобретать валюту. При этом она подвергается валютному риску. Для минимизации валютного риска используются срочные контракты.

*Форвардный валютный контракт* – это обязательство перед банком и клиентом на покупку или продажу в будущем в конкретный день определенной суммы иностранной валюты по фиксированному курсу. Валюта, сумма, курс и день устанавливаются в день заключения сделки.

Форвардные (будущие) контракты обычно носят нестандартный характер и заключаются под клиента.

*Фьючерсный валютный контракт* – это биржевое соглашение на поставку валюты на срок более 3 дней после заключения контракта, но по цене дня сделки.

*Опционный валютный контракт* – это соглашение между продавцом и покупателем на право купли-продажи валюты в будущем по фиксированной цене.

### **8.1.3. Финансовый менеджмент международной компании**

*Финансовый менеджмент международной компании* позволяет разрешить противоречия между целями предприятия и финансовыми возможностями по их реализации. К задачам международного финансового менеджмента компании относятся следующие:

- оценка финансового положения страны и компании;
- планирование финансовых операций;
- кредитование экспортной деятельности;
- проведение международного бюджетирования капитала, мотивация прямых и портфельных инвестиций;
- операции на валютных рынках.

Главная задача международного финансового менеджера состоит в оценке краткосрочных и долгосрочных активов, обязательств компании во временном и пространственном использовании международных рынков.

Целью краткосрочного финансирования компании является пополнение оборотного капитала.

Целью среднесрочного и долгосрочного финансирования является получение денежных средств для финансирования инвестиционных проектов, портфеля ценных бумаг.

### 8.1.4. Финансирование внешней торговли

*Финансирование* – это привлечение, обеспечение и использование финансовых средств в целях осуществления сделки. Финансирование экспорта товаров и услуг может осуществляться традиционными и нетрадиционными методами.

Выделяют следующие *традиционные виды финансирования*:

- краткосрочное финансирование до 90 дней (экспортер продукции получает кредит в национальной или иностранной валюте для финансирования оборотного капитала);
- открытие учетной кредитной линии (экспортер регулярно продает товар за рубежом);
- аванс под инкассо (банк выделяет организации средства и в последующем изымает сумму и процент за кредит при получении средств от покупателя);
- среднесрочное и долгосрочное финансирование (кредит предоставляется экспортеру на сумму контракта или проекта).

К *нетрадиционным методам финансирования* относятся следующие:

- встречные сделки (в договорах на внешнеторговые операции фиксируются твердые обязательства экспортеров и импортеров провести обмен товарами на определенную сумму);
- бартер (договор о прямом натуральном обмене товарами);
- параллельные сделки (заключаются два договора между предприятиями двух стран на оговоренную сумму, и расчет производится в виде взаимного зачета);
- обратные покупки (оплата экспортируемого товара производится за счет импорта товаров);
- международный лизинг (передача имущества во временное пользование зарубежной организации);
- факторинг (посреднические операции, проводимые банками или специальными компаниями, путем покупки требований к импортеру);
- государственное страхование экспорта (организация получает гарантии и поручительство государства).

### 8.1.5. Технология международных инвестиций

Для оценки международных инвестиций используются следующие критерии:

- доходность;
- надежность;
- ликвидность (возможность быстро и легко изъять вложенные инвестором средства);
- информационная открытость (возможность получить полную и достоверную информацию об использовании вложенных средств);
- государственное регулирование зарубежных инвестиций.

Из приведенных критериев предпочтительными являются вложения в инвестиционный фонд.

*Инвестиционные фонды* являются в современных условиях наиболее современной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире. Инвестиционные фонды аккумулируют средства рядовых вкладчиков и размещают их в значительном количестве ценных бумаг.

Аккумулированные средства фонды могут направлять только на инвестиционную деятельность. Каждый пайщик фонда является владельцем пропорциональной своему вкладу части от общего портфеля.

Инвестиционные фонды имеют следующие преимущества:

- лица, предоставляющие инвестиционному фонду средства, сами несут риски;
- управляющий объединяет средства многих лиц, обезличивает отдельные взносы, усредняет риски;
- инвестор осведомлен о направлениях инвестирования собранных средств и имеет возможность участия в выборе формы инвестирования.

К экономическим преимуществам фондов относятся следующие:

- эффективность и информационная прозрачность;
- диверсификация, ликвидность;
- налоговые льготы.

Инвестиционные фонды по правовой форме подразделяются следующим образом:

- фонды корпоративного типа (как акционерные общества);
- трасты (взносы вносятся на принципе доверия, попечитель отвечает перед акционерами за сохранность средств);
- контрактные фонды (инвесторы не являются акционерами, не имеют права голоса, получают доход от прироста капитала).

По операционной структуре фонды бывают закрытого и открытого типа.

*Открытый инвестиционный фонд* создается для вложений в ценные бумаги. *Закрытый инвестиционный фонд* может вкладывать средства в различные проекты.

Инвестиционные фонды могут быть фондами одной страны, региональными, международными, глобальными (включают в себя все предыдущие фонды).

## 8.2. Технологическая политика международных компаний

### 8.2.1. Цели и направления технологической политики международных компаний

Основным фактором конкурентоспособности компании являются технологические нововведения. Под *технологией* понимают научно-технические, производственные, управленческие и коммерческие знания и опыт.

*Технологическая политика предприятия* – это набор принципов и действий выбора, разработки и внедрения новых продуктов и новых технологических процессов.

Выделяют следующие основные задачи технологической политики компании:

- мониторинг научно-технических достижений;
- стимулирование повышения квалификации персонала;
- выявление факторов, способствующих инновациям;
- формирование организационной структуры, стимулирующей инновационный процесс;
- координацию согласованных действий различных подразделений.

Рациональная технологическая политика снижает риски деятельности компании, повышает эффективность работы. В последнее время наблюдается интернационализация НИОКР. Различают следующие преимущества интернационализации:

- облегчает доступ к дефицитным ресурсам;
- переносятся исследования в специальные центры (например, центры высоких технологий);
- приближает компанию к потребителям;
- снижаются затраты на проведение исследований, риск.

Технологическая политика подразделяется на политику глобального центра и политику полицентризма.

При *политике глобального центра* компания самостоятельно проводит исследования в материнской компании. Это обеспечивает все подразделения необходимой информацией, сокращает время на проведение НИОКР.

При *политике полицентризма* дочерние компании самостоятельно проводят исследования.

Задача менеджера международной компании состоит в поиске и внедрении таких организационных систем, которые бы способствовали эффективности всего инновационного процесса.

### 8.2.2. Международный рынок технологий

Ускорение научно-технического прогресса требует не только проведения собственных исследований, но и использования результатов НИОКР других компаний, в том числе и зарубежных.

*Международная передача технологий* – это совокупность экономических отношений между компаниями в области использования научно-технических достижений.

Выделяют следующие виды трансферта технологий:

- передачу или продажу лицензии;
- предоставление ноу-хау и технологического опыта;
- торговлю высокотехнологической продукцией;
- промышленное и техническое сотрудничество, касающееся технического обслуживания машин;
- оказание консалтинговых услуг и инжиниринг;
- передачу технологии в рамках производственной кооперации, инвестиционного сотрудничества.

Международная передача технологий может осуществляться как в рамках одной компании, так и между компаниями. Структура процесса передачи технологий включает следующее:

- исследование и разработку;
- утилизацию (применение разработки в новом товаре);
- технологический рост;
- технологическую зрелость (возникает необходимость в использовании технологии в других компаниях);
- планирование передачи технологии;
- осуществление трансферта технологии.

Технология является товаром, поэтому существует необходимость определить ее цену. При этом учитываются затраты на разработку технологии и получаемый эффект от ее внедрения.

Для продавца целесообразность продажи технологии состоит в следующем:

- получении прибыли;
- предотвращении незаконного использования технологии другими компаниями;
- завоевании новых рынков;
- обеспечении доступа к инновациям посредством перекрестного лицензирования.

Покупатель имеет следующие выгоды:

- обеспечивается доступ к запатентованному новшеству;
- экономятся затраты на исследования;
- снижается риск;
- расширяется экспорт продукции.

### **8.2.3. Планирование и организация международных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ**

Технологическую позицию компании определяет правильное решение стратегических задач. При планировании международных НИОКР решаются следующие задачи:

- размещения научно-исследовательских подразделений;
- самостоятельной разработки или закупки технологического продукта;
- выбора будущего направления исследований.

Выбор места размещения научно-исследовательских подразделений осуществляется с учетом эффективности снабжения, производства и сбыта потенциальным клиентам.

При планировании исследований учитывают жизненный цикл технологий. Поэтому важно не пропустить момент перехода на новые технологии.

Выбор политики в технологической сфере происходит в два этапа:

- определение формы организации бизнеса в сфере НИОКР;
- оценка мест размещения НИОКР.

В современных условиях компании не только конкурируют, но и сотрудничают. Различают следующие формы сотрудничества в сфере НИОКР:

- совместные предприятия;
- совместные проекты;
- лицензионные соглашения;
- контракты на проведение НИОКР.

Финансирование международных проектов может осуществляться проектно-независимым способом, когда предоставляется свобода подразделениям. При указанном способе средства выделяются под конкретные проекты.

Для организации международных НИОКР могут создаваться комитеты, организации.

*Комитеты* осуществляют координацию исследований, контроль.

*Международная организация* создает единую систему отчетности, объединяет интересы головной компании и подразделений.

При *централизованном управлении* местные подразделения рассматриваются как исполнители. *Децентрализованное управление* НИОКР предполагает передачу полномочий местным подразделениям.

### **8.2.4. Международное бизнес-проектирование**

Эффективность бизнеса характеризуется уровнем его прибыльности и рентабельности.

Существуют следующие критерии эффективности международного бизнеса:

- уровень доходов и прибыли;
- уровень затрат и убытков;
- уровень рентабельности и ликвидности;
- стабильность работы компании;
- уровень имиджа и репутации компании;
- позиция на рынке и в стране пребывания;
- период окупаемости инвестиций за рубежом.

Данные показатели можно рассчитать на 1 год или на несколько лет деятельности.

Для определения наиболее эффективной сферы деятельности международной компании необходимо спроектировать бизнес-процесс, т. е. процесс реализации продукции, услуг. При этом нужно учитывать следующие факторы:

- особенности компании;
- условия производства товаров и предоставления услуг;
- родственные отрасли и субпоставщиков;
- выбор принимающей страны.

Специальные структуры компании вырабатывают рыночную концепцию управления производственной и сбытовой деятельностью компании на внешнем рынке. Проводятся исследования о том, для каких соотношений «товар – рынок» компания имеет конкурентные преимущества.

К благоприятным факторам в рыночном аспекте относятся объем рынка, высокие темпы роста спроса, наличие крупных потребителей, возможность интернационализации сбытовой сети. Далее формируется интернациональная команда, что позволяет налаживать личные контакты, усвоить правила игры.

Исходя из этих факторов вырабатывается порядок выхода компании на внешний рынок, осуществления бизнеса на рынке.

## ГЛОССАРИЙ

**Абсолютные преимущества организации** – преимущества в производительности труда, эффективности производства, качестве продукции по сравнению с конкурентами.

**Альянс** (стратегическое партнерство) – долгосрочное соглашение о совместной деятельности компании, государств.

**Аутсорсинг** – форма организации производства, когда отдельные функции передаются другим компаниям.

**Бартерная торговля** – натуральный обмен одного товара или услуги на другой товар или услугу.

**Брэнд** – широко известные торговая марка или товарный знак, отражающие индивидуальность товара или компании.

**Валютный курс** – цена, уплачиваемая в собственной валюте за единицу иностранной валюты; курс, по которому валюта одной страны обменивается на валюту другой страны.

**Величина спроса** – количество данного товара или услуги, которое покупатель желает купить по конкретной цене в течение определенного периода.

**Венчурное предприятие** – специализированная организация по внедрению научных разработок в практику для доведения их до уровня массового производства.

**Внешняя экономия** – объем товаров, реализуемых на внешнем рынке.

**Внутренняя экономия** – сокращение затрат организации на производство продукции.

**Вывоз капитала** – сумма расходов, произведенных гражданами и организациями страны для приобретения реальных активов и ценных бумаг в других странах.

**Глобализация** – эволюционный процесс развития мировой экономики, результатом которого является формирование единого мирового хозяйственного комплекса.

**Горизонтальные компании** – компании с плоской иерархией, при которой сокращается вертикальное администрирование и делегируются полномочия на низовой уровень управления.

**Двойной счет** – более чем однократный учет одного и того же товара (услуги).

**Демпинг** – продажа в другой стране товаров ниже их себестоимости.

**Диверсификация** – выпуск разнообразной продукции одной компанией.

**Дочерняя компания** – компания, в которой контрольный пакет акций принадлежит головной компании.

**Импорт** – расходы отдельных лиц или организаций на приобретение товаров, услуг за рубежом.

**Инвестиционный климат** – совокупность социально-политических, законодательно-нормативных и финансово-экономических факторов, определяющих степень привлекательности инвестиционного рынка и уровень риска.

**Инфляция** – процесс обесценивания денег, проявляющийся в росте цен.

**Кадровая политика** – совокупность принципов и традиций работы с персоналом.

**Капитал** – созданные человеком ресурсы, используемые для производства товаров и услуг.

**Картель** – формальное или устное соглашение между организациями об установлении цен на продукт, объемах производства, разделе рынка сбыта продукции.

**Командная экономика** – способ организации экономической системы хозяйствования, при котором большинство материальных ресурсов составляет государственная собственность, координация экономической деятельности осуществляется путем централизованного планирования.

**Конвергенция** – стирание граней между странами и народами.

**Конкуренция** – наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его.

**Концерн** – объединение в единую компанию юридически и хозяйственно самостоятельных компаний, управляемых из единого центра, и связанных между собой общностью целей и капитала.

**Концессия** – право, предоставляемое государством иностранной компании по осуществлению хозяйственной деятельности на территории страны.

**Корпоративный имидж** – образ компании в представлении общественности.

**Корпоративная культура** – система господствующих в организации ценностей, мнений, норм поведения, которые сплачивают ее как единое целое.

**Ликвидность** – материальные ценности, которые можно легко и быстро без потерь превратить в деньги.

**Маркетинг** – комплексный подход к управлению производством и реализацией продукции, активное воздействие на потребительский рынок.

**Матричная система управления** – организационная структура управления головной компанией зарубежными филиалами, когда каждый менеджер зарубежного филиала имеет в головной компании как минимум трех руководителей (по производству, региону и функционального отдела).

**Материнская компания** – компания, контролирующая деятельность всех подразделений, входящих в транснациональную компанию.

**Международная компания** – организация, осуществляющая вывоз капитала за рубеж с целью осуществления предпринимательской деятельности в других странах.

**Международный бизнес** – деловые взаимодействия компаний разных стран, направленные на получение прибыли от международных операций.

**Международный менеджмент** – управление бизнесом в другой стране с использованием абсолютных и относительных преимуществ организации.

**Монополия** – наличие на рынке одного продавца, который контролирует производство и сбыт определенной продукции.

**Монопосония** – наличие на рынке одного покупателя продукции, услуг.

**Национальные стереотипы поведения** – устойчивые поведенческие привычки и нормы, присущие нации в целом.

**Нетарифные барьеры** – различные ограничения, кроме тарифных, которые препятствуют внешнеторговому обороту.

**Относительные преимущества организации** – наличие лучших природно-климатических условий, условий добычи сырья, позволяющих организации иметь конкурентные преимущества по сравнению с другими организациями.

**Офшоринг** – перенос функций предприятия в другие государства, где действуют налоговые, валютные и другие льготы, позволяющие сокращать затраты на производство.

**Планирование** – определение ориентиров деятельности организации и методов их достижения.

**Полезность** – способность товара или услуги удовлетворять определенные потребности.

**Производительность труда** – общий объем продукции, произведенной одним работником за год, час работы.

**Рынок** – всякий институт или механизм, который сводит вместе покупателей и продавцов конкретного товара, услуги.

**Сетевые компании** – компании, в которых развито сотрудничество с другими компаниями, основанное на основе передачи этим компаниям определенных функций, видов деятельности.

**Свобода торговли** – отсутствие искусственных барьеров в торговле между странами.

**Свободная экономическая зона** – часть территории государства, имеющая расширенную самостоятельность в решении хозяйственных вопросов, особый режим управления и преференции в хозяйственной деятельности.

**Синергия** – возрастание эффективности деятельности в результате соединения.

**Технологическая политика компании** – совокупность принципов и действий по разработке и внедрению новых продуктов и способов их производства.

**Торговый баланс** – объем товарного экспорта страны за вычетом импорта.

**Точно в срок** – практика поставок в определенные часы, дающая возможность избавиться от складских помещений и дисциплинирующая персонал компании.

**Транснациональная компания** – это компания, имеющая зарубежные активы и рассматривающая мировое хозяйство как единый рынок для своей деятельности.

**Управление спросом** – использование фискальной и кредитно-денежной политики в целях увеличения или сокращения совокупного спроса.

**«Утечка мозгов»** – эмиграция из страны высококвалифицированных специалистов и рабочих.

**Финансово-промышленная группа** – крупное объединение фирм, возглавляемое головной компанией, которой может являться банк, промышленная или торговая компания.

**Фирма** – организация, использующая ресурсы для производства товара, услуги с целью получения прибыли.

**Холдинговая компания** – особый тип корпоративной смешанной структуры, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других компаний, делового контроля над ними.

**Цена** – количество денег, уплачиваемое за единицу товара.

**Чистая конкуренция** – рынок со свободным доступом продавцов, большим количеством покупателей.

**Экспорт** – расходы на закупки товаров, услуг организациями других стран.

**Экономическая среда** – совокупность экономических условий страны, включающих уровень экономического развития, инфраструктуру, рынки ресурсов и готовой продукции, курсы валют, процентные ставки, показатели экономического развития экономики.

**Этика бизнеса** – совокупность правил, норм поведения, традиций при осуществлении деловых операций.

**Эффективность международного менеджмента** – качество управленческой деятельности, обеспечивающее организации достижение поставленных целей.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Авдокушин, Е. Ф.** Международные экономические отношения : учеб. пособие / Е. Ф. Авдокушин. – М. : Маркетинг, 2000. – 320 с.
- Бабина, А.** Социальная политика в транснациональных корпорациях / А. Бабина // Отдел кадров. – 2003. – № 4. – С. 18–125.
- Белорусов, В. С.** Международный менеджмент : учеб. пособие / В. С. Белорусов. – М. : Юристъ, 2007. – 346 с.
- Бердникова, Т. В.** Рынок ценных бумаг и биржевое дело / Т. В. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 320 с.
- Вафина, Н.** Анализ и тенденции развития международного транснационального производства / Н. Вафина // Рос. экон. журн. – 2004. – № 4. – С. 94–96.
- Володько, В. Ф.** Международный менеджмент : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 448 с.
- Герчикова, И. Н.** Менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 654 с.
- Гурко, С. П.** Мировая экономика : учеб. пособие для вузов / С. П. Гурко. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 240 с.
- Евтухов, В. С.** Международный менеджмент : учеб. пособие / В. С. Евтухов, А. Е. Минчукова. – Гомель : ГФ УО ФПБ «МИТСО», 2001. – 347 с.
- Кольбух, М. Ю.** Критерии и показатели эффективности ВЭД предприятия / М. Ю. Кольбух // Бухгалт. учет и анализ. – 2009. – № 8. – С. 20–24.
- Кузьмина, Т. И.** Международный менеджмент : учеб. / Т. И. Кузьмина. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2004. – 240 с.
- Линберт, П. Х.** Экономика мирохозяйственных связей / П. Х. Линберт. – М. : Прогресс, 2007. – 314 с.
- Лучко, М. Л.** Конкурентная стратегия транснациональных корпораций / М. Л. Лучко // Вестн. Моск. ун-та. – 2007. – № 4. – С. 31–37.
- Международный менеджмент : практикум для / авт.-сост. : Л. К. Климович, В. С. Коржов.** – Гомель : Бел. торгово.-экон. ун-т потребит. кооп., 2002. – 36 с.
- Международный менеджмент : учеб. для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова.** – СПб. : Питер, 2000. – 624 с.
- Михайлова, О. И.** Управление коммерческими сделками / О. И. Михайлова. – М. : Междунар. отношения, 1999. – 216 с.
- Прокушев, Е. Ф.** Внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие / Е. Ф. Прокушев. – М. : Юристъ, 1998. – 659 с.
- Уткин, Э. А.** Курс менеджмента : учеб. пособие / Э. А. Уткин. – М. : Зеркало, 1998. – 448 с.
- Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 352 с.
- Хорошун, Т.** Транснациональные корпорации в системе международных экономических отношений / Т. Хорошун // Вестн. Ассоц. бел. банков. – 2004. – № 24. – С. 37–42.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<b>1. Сущность и содержание международного менеджмента .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сущность и содержание международного менеджмента .....	5
1.1.1. Сущность международного менеджмента, его характерные черты.....	5
1.1.2. Цели, задачи и особенности международного менеджмента.....	6
1.1.3. Функции международного менеджмента.....	8
1.1.4. Международный менеджмент и международный бизнес.....	9
1.1.5. Международный менеджмент в условиях глобализации экономики.....	10
<b>2. Международный менеджмент как система .....</b>	<b>11</b>
2.1. Формы и направления международного сотрудничества.....	11
2.1.1. Формы корпоративной интеграции в международном сотрудничестве .....	11
2.1.2. Многонациональная компания. Совместное предприятие.....	12
2.1.3. Направления развития международного сотрудничества .....	13
2.1.4. Формы международного научно-технического сотрудничества .....	15
2.2. Международная компания как объект управления .....	16
2.2.1. Отличия международной компании от других форм бизнеса.....	16
2.2.2. Организационные формы международных компаний.....	17
2.2.3. Этапы развития отношений материнской компании с зарубежными филиалами.....	19
2.3. Организационные структуры управления международными компаниями.....	22
2.3.1. Структурные элементы международных компаний.....	22
2.3.2. Уровни управления в международных компаниях .....	23
2.3.3. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью международных компаний ...	24
2.3.4. Стратегические центры хозяйствования .....	26
2.3.5. Международные финансово-промышленные группы .....	27
2.4. Организационные структуры управления международными компаниями и их объединениями.....	28
2.4.1. Развитие организационных структур под влиянием меняющихся стратегий .....	28
2.4.2. Основные направления развития международных компаний в XXI в. ....	29
2.4.3. Стратегический альянс как форма межорганизационного соглашения.....	31
<b>3. Международный стратегический менеджмент.....</b>	<b>32</b>
3.1. Общая характеристика международного стратегического менеджмента .....	32
3.1.1. Содержание стратегического планирования в международных компаниях .....	32
3.1.2. Процесс стратегического планирования международной деятельности компании .....	33
3.2. Разработка стратегии международной компании.....	34
3.2.1. Стратегические цели внешнеэкономической деятельности компании.....	35
3.2.2. Организация процесса планирования внешнеэкономической деятельности компании.....	36
3.2.3. Методы исследования спроса на продукцию компании на внешнем рынке .....	37
3.2.4. Исследование потенциальных возможностей компании.....	38

3.3. Выполнение стратегии международной компании .....	39
<b>4. Технология международного менеджмента</b> .....	41
4.1. Коммуникации в системе международного менеджмента .....	41
4.1.1. Процесс коммуникаций в международном менеджменте .....	41
4.1.2. Коммуникационные сети, коммуникационные стили .....	42
4.1.3. Национальные стереотипы в деятельности международного менеджера .....	43
4.1.4. Основные требования, предъявляемые к международному менеджеру .....	45
4.2. Особенности национальных культур .....	46
4.2.1. Понятие национальной культуры .....	46
4.2.2. Культурологические теории .....	47
4.2.3. Мультикультурные особенности международного менеджмента .....	48
4.2.4. Учет национальных особенностей (менталитета) в международном менеджменте .....	50
4.3. Этика в международном бизнесе .....	53
4.3.1. Этика международного менеджмента как важнейший аспект управления организацией .....	53
4.3.2. Принципы деловой этики .....	54
4.3.3. Этика международного бизнеса и международного менеджмента .....	55
4.4. Организационная культура в системе международного менеджмента .....	56
4.4.1. Понятие и характеристика организационной культуры .....	56
4.4.2. Компоненты организационной культуры и методы ее формирования .....	57
4.4.3. Методы поддержания и развития организационной культуры .....	59
4.4.4. Влияние культуры на эффективность работы организации .....	60
<b>5. Международный менеджмент персонала</b> .....	60
5.1. Система функций мультикультурного менеджмента персонала .....	60
5.1.1. Основные категории управления человеческими ресурсами .....	60
5.1.2. Привлечение и подбор персонала .....	62
5.1.3. Методы и критерии оценки персонала .....	63
5.1.4. Планирование, контроллинг, лизинг персонала .....	64
5.1.5. Управление деловой карьерой в международной компании .....	65
5.1.6. Имидж и репутация компании .....	65
5.2. Командный менеджмент .....	66
5.2.1. Понятие группы и команды .....	66
5.2.2. Психологические особенности команды .....	68
5.2.3. Групповое развитие и групповое лидерство .....	68
5.2.4. Управление международными коллективами .....	70
5.2.5. Международные принципы работы менеджера .....	71
5.2.6. Управление знаниями .....	72
<b>6. Страновой менеджмент</b> .....	73
6.1. Страновой менеджмент .....	73
6.1.1. Проблемы международного бизнеса, связанные с законодательством принимающего государства .....	73
6.1.2. Национальные особенности решения управленческих задач ...	74
6.1.3. Признаки и особенности американской системы управления ..	75
6.1.4. Признаки и особенности японского менеджмента .....	76
<b>7. Отношения международных компаний с принимающим государством</b> .....	77
7.1. Отношения международных компаний с принимающим государством .....	77

7.1.1. Отношение государства к деятельности международных компаний.....	77
7.1.2. Методы государственного регулирования деятельности международных компаний.....	78
7.1.3. Свободные экономические зоны – инструмент привлечения зарубежного капитала .....	79
7.2. Конкурентное законодательство и охрана интеллектуальной собственности .....	80
7.2.1. Теории международной конкуренции .....	80
7.2.2. Создание конкурентных стратегий международной компании .....	81
7.2.3. Антимонопольная политика и развитие конкуренции.....	82
7.2.4. Охрана интеллектуальной собственности.....	83
<b>8. Менеджмент отдельных видов деятельности .....</b>	<b>84</b>
8.1. Управление финансами и инвестициями в международных компаниях.....	84
8.1.1. Основы международного финансового менеджмента .....	84
8.1.2. Менеджмент валютных операций.....	85
8.1.3. Финансовый менеджмент международной компании .....	86
8.1.4. Финансирование внешней торговли .....	87
8.1.5. Технология международных инвестиций .....	88
8.2. Технологическая политика международных компаний.....	89
8.2.1. Цели и направления технологической политики международных компаний.....	89
8.2.2. Международный рынок технологий.....	90
8.2.3. Планирование и организация международных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.....	91
8.2.4. Международное бизнес-проектирование .....	92
Глоссарий .....	94
Список литературы.....	98

Учебное издание

**Коржов Василий Сергеевич**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Курс лекций  
для студентов специальности 1-25 01 03  
«Мировая экономика»**

Редактор И. А. Михайлова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 03.01.11. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,04. Уч.-изд. л. 6,85. Тираж 75 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
29, г. Гомель, просп. Октября, 50.